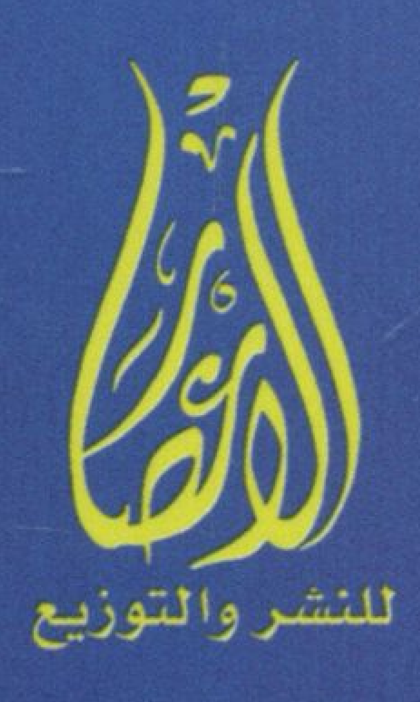
الإشراف والتوجيه الحديث

الدكتور
فهد خليل زايد
كلية تدريب عمان

الدكتور
محمد صلاح رمان
كلية تدريب عمان




للنشر والتوزيع


للنشر والتوزيع

الإشراف والتوجيه الحديث

الإشراف والتوجيه الحديث

تأليف

الدكتور
فهد خليل زايد
كلية تدريب عمان

الدكتور
محمد صلاح رمان
كلية تدريب عمان

الطبعة الأولى
2015م - 1436هـ



رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2014/3/1404)

371.203

زايد، فهد خليل

الإشراف والتوجيه الحديث/ فهد خليل زايد، محمد صلاح رمان.-

عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2014

(   ) ص

ر.إ.: 2014/3/1404

الواصفات: /الإشراف التربوي//التوجيه/

• يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

الطبعة العربية الأولى

2015م – 1436هـ



الأردن – عمان – وسط البلد – شارع الملك حسين

مجمع الفحيص التجاري

هاتف: 96264646208+ فاكس: 96264646470+

الأردن – عمان-مرج الحمام – شارع الكنيسة -مقابل كلية القدس

هاتف: 96265713906+ فاكس: 96265713907+

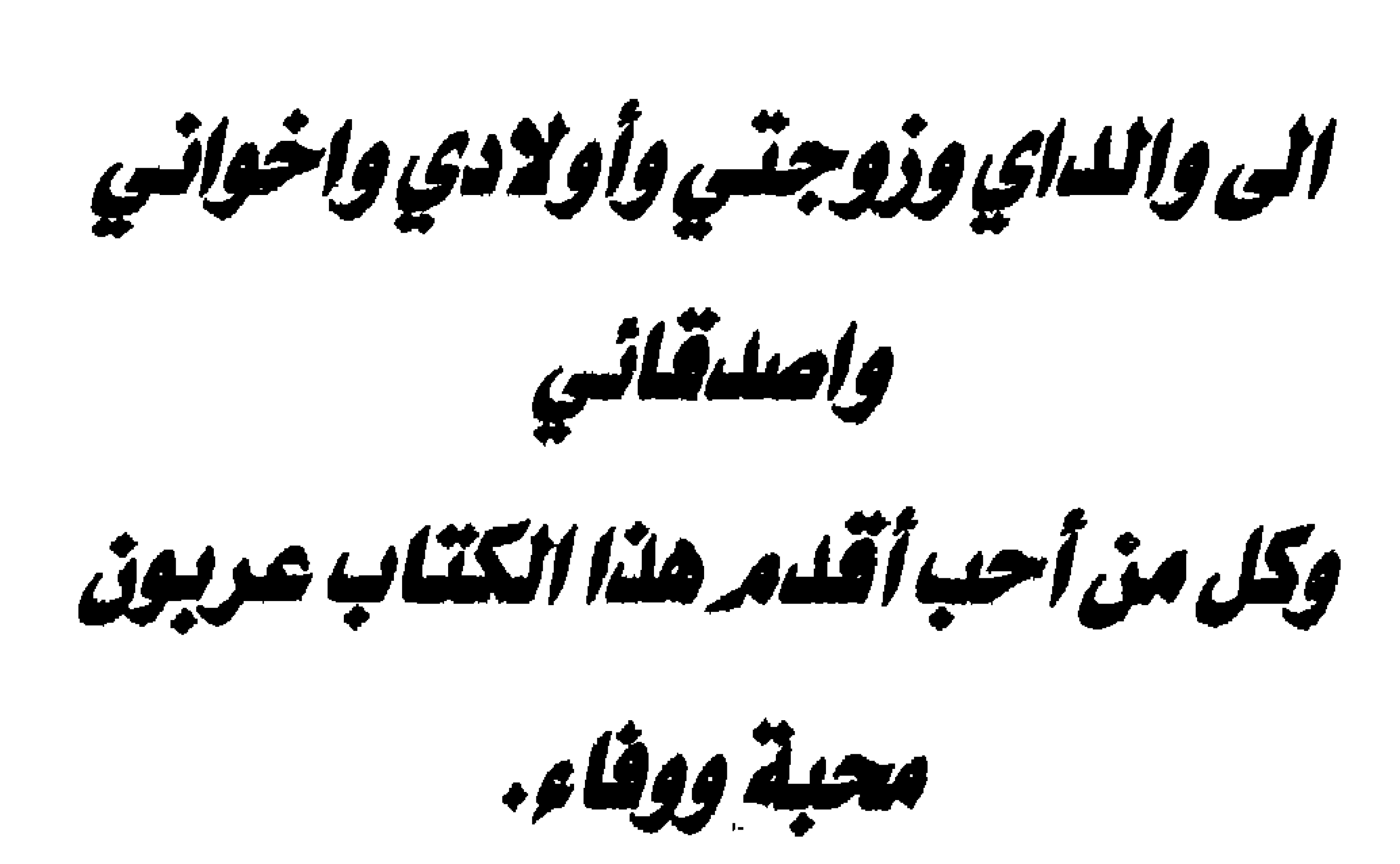
جوال: 797896091 – 00962

info@al-esar.com – www.al-esar.com



ISBN 978-9957-586-31-7 (ردمك)

الإهداء



الى والداي وزوجتي وأولادي واخواني

واصدقائي

وكل من أحب أقدم هذا الكتاب عربون

محبة ووفاء.

د. فهد زايد

المحتويات

الموضوع	الصفحة

المقدمة

أن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ونستهديه ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمداً عبده ورسوله.

مر الإشراف التربوي خلال تاريخه، بوصفه عملية مساندة لعمل المعلم والمدرسة، بمراحل متعددة. وظهر له بالتالي تعريفات ومفاهيم مختلفة، تأثرت بنظرة أصحابها إلى المعلم وعملية التدريس وإلى الإشراف نفسه .

فعندما كان المعلم متدني التأهيل، وكان ينظر للتعليم أنه عملية نقل معلومات مجردة إلى ذهن الطالب، كان الإشراف عبارة عن تفتيش يتم من خلاله متابعة أخطاء المعلم متابعة دقيقة وحثه على تصويبها ومحاسبته على ذلك، ومتابعة تقيده بأساليب نقل المعلومات المحددة سلفا وتطبيقه لها..

وخلال العقود الثلاث الأخيرة من القرن العشرين توصلت الدراسات التربوية إلى تجديد المسميات على ضوء التعديلات على مضمون التفتيش، فغدا أقرب إلى "التوجيه الفني" منه إلى التفتيش، أي أنه أصبح جهدا يهدف إلى مساعدة المعلم على النمو في المهنة والكفاءة في الأداء، وشيئا فشيئا تطورت الأمور وغدا نمو التلميذ هو الهدف، وأضحى تطور العملية التربوية بجوانبها المتعددة هو الغاية، وأصبحنا أمام مصطلح " الإشراف التربوي " وما يقابله من مضامين جديدة.

المقدمة

ولقد تنوعت أساليب الإشراف التربوي وتعددت إلا أننا لا نستطيع القول أن أسلوب واحد منها هو أفضل الأساليب مع كل المعلمين وفي كل المواقف وفي جميع المدارس وفي كل الظروف، لأن الإشراف التربوي متغير بتغير الأحوال المجتمعة ويتغير الأهداف التربوية، ويتغير المواقف التربوية، وتختلف باختلاف هذه الأمور وما يكتنفها من متغيرات فرعية. ومن ثم سيجد المشرف التربوي نفسه أمام أكثر من متغير وحيال أكثر من احتمال، وقد يجد نفسه مضطرا لاستخدام هذا الأسلوب أو ذاك أو المزج بينهما.

فأساليب الإشراف التربوي متداخلة ومتكاملة ومطروحة للمعلم لكي يختار بمساعدة المشرف التربوي ما يناسب الموقف التعليمي الذي يواجهه ليحقق الأهداف التي ينشدها، وسوف أقوم في هذه الكتاب باستعراض بعضاً من هذه الأساليب.



الاشراف والتوجيه الحديث



الإشراف التربوي

مع ظهور مفاهيم تربوية جديدة في النظر إلى عملية التعليم وطرق التدريس ووظيفة المعلم، تأثر مفهوم الإشراف التربوي بها. فظهر الإشراف الصفي (الإكلينيكي) متأثرا بالمدرسة السلوكية (Behaviorism) وركز على مراقبة ودراسة السلوك الظاهري للمعلم في الفصل، وكيف يمكن تعديله بما يطور عملية التدريس.

ومع اشتهار مدارس النمو الإنساني في علم النفس ظهر الإشراف التطوري، للدكتور كارل جلكمان، وتبنى تقسيم المعلمين إلى فئات حسب مرحلة النمو الفكري التي يمرون بها.

ومع الاهتمام بجوانب العلاقات الإنسانية في العمل التربوي والإداري، بدأت تظهر أنماط من الإشراف متأثرة بها، فظهر الإشراف المتنوع، الذي يعطي للمعلم الحرية للاختيار من عدة أساليب إشرافية لتطوير نفسه، منها ما يكون فيه معتمدا على نفسه تماما.

فمفهوم الإشراف لم يكن منعزلا عن محيط التربية العام الذي يعيش فيه. ولذا لا ينبغي النظر بازدراء إلى المراحل السابقة لأنها - في الغالب - في وقتها كانت هي الأفضل والأنسب.

تطوّر تعريف الإشراف

لقد حدث تطور في مفهوم الإشراف التربوي خلال العقدين الأخيرين، شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة الأبحاث والدراسات و الممارسات التربوية، خاصة بعد أن كشفت هذه الدراسات و الأبحاث قصور الأنماط السابقة للإشراف التربوي (التفتيش -التوجيه)، وحاولت هذه الدراسات إحداث التغييرات المرغوبة في العملية التعليمية، كما حاول الإشراف التربوي الحديث تلافي أوجه القصور، من خلال نظرة شاملة للعملية التربوية و التعليمية تتجسد في المفهوم التالي:

للإشراف التربوي " الإشراف: هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية و التربوية بكافة محاورها" فهو عملية فنية: تهدف إلى تحسين التعليم و التعلم من خلال رعاية و توجيه و تنشيط النمو المستمر لكل من الطالب و المعلم والمشرف، وأي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنياً كان أم إدارياً .

وهو عملية شورية: تقوم على احترام رأي كل من المعلمين والطلاب وغيرهم من المتأثرين بعمل الإشراف والمؤثرين فيه، وتسعى هذه العملية إلى تهيئة فرص متكاملة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع.

الاشراف والتوجيه الحديث

وهو عملية قيادية: تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية؛ لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية و تحقيق أهدافها.

وهو عملية إنسانية: تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً، لكي يتمكن المشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم، وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد يتعامل معه في ضوء ذلك.

وهو عملية شاملة: تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم. وقد تطور مفهوم الإشراف التربوي خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملموساً وذلك نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت حوله، ولقد تباينت وجهات نظر الباحثين التربويين حول مفهوم الإشراف، يرى محمد عدس ورفاقه: أن الإشراف التربوي: عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي التعلمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها. (عدس وآخرون).

ويرى تيسير دويك ورفاقه: أن الإشراف التربوي: عملية تفاعلية إنسانية تهدف إلى تحسين عمل المعلم وأدائه ومساعدته في تنمية نفسه وحل مشاكله).

وترى إيزابيل فيفر: أن الإشراف التربوي هو: عملية التفاعل التي تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم، أما الهدف النهائي من ذلك كله فهو تحسين تعليم التلاميذ..

والإشراف التربوي: عبارة عن عملية تمهيدية لإدخال تحسينات في العملية التربوية بالعمل مع الأشخاص الذين يعملون مع المعلمين وهو عملية استثارة للنمو ووسيلة لمعاونة المعلمين ليساعدوا أنفسهم. والبرنامج الإشرافي ما هو إلا وسيلة لتحسين العملية التعليمية.

والإشراف التربوي: عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى درجة ممكنة من أجل رفع كفايته التعليمية. وكان يتطلع إليه كعملية ديمقراطية تعاونية، طرفاها المشرف التربوي والمعلم، تهدف إلى اكتشاف وتفهم أهداف التعليم ومساعدة المعلم ليتقبل هذه الأهداف ويعمل على تحقيقها.

إن التعريف السابق يمثل نقلة نوعية تبتعد كثيرا عن مفهوم التفتيش وممارسة القائمين عليه، إذا يلغى نهائيا الاستعلاء على المعلمين وتجريحهم وتصيد أخطائهم. كما يتجاوز التوجيه الفني الذي قد يقف عند حدود متابعة عمل المعلمين في المدارس ومحاولة تصحيح ممارستهم على ضوء الخبرة والنصيحة الوافدتين من خارج المدرسة، لارتباط التوجيه الفني بتميز الموجه في مادة تعليمية بعينها.

أما الإشراف التربوي فقد أزال الحاجز النفسي بين المعلم والمشرف التربوي عندما اعتبرهما طرفين في عملية واحدة يتعاونان على بلوغ أهدافهما. وهكذا تصبح غاية المشرف التربوي تطوير العملية التعليمية، وهو أمر لا يوحي للمعلم بأي معنى من معاني العجز والضعف أمام المشرف التربوي.

وقد عرفة بعض التربويين بأنه: عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب، وبيئة ومعلم وتلميذ، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه، من أجل تحقيق الأفضل لأهداف التعلم والتعليم.

وهذا تعريف آخر: الإشراف التربوي هو جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية - التعلمية.

هناك قوتان أساسيتان قد أثرتا في النمو السريع للإشراف التربوي

الأولى: فتمثل حصيلة عوامل اجتماعية ثقافية، كالنمو السكاني، وتغير المجتمع المحيط بالمدرسة، والاهتمام بجودة التعليم.

الثانية: فتمثل النظريات والبحوث التي ظهرت في هذا المجال. إذ أن النظريات المطروحة والدراسات الميدانية في العلوم السلوكية فتحت آفاقاً جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف التربوي وممارساته، ودور المشرف التربوي، ومركزه، وسلطته، وما إلى ذلك.

التعريف الحديث للإشراف التربوي:

تتفاوت وجهات نظر التربويين حول تعريف الإشراف التربوي وإن اتفق على جمعه بين مجالات تربوية متعددة كالقيادة، والإدارة المدرسية، وطرائق التدريس، والتدريب والمناهج الدراسية والعلاقات الإنسانية، ولهذا تنوعت تعريفاته ومنها:

1) إن الإشراف التربوي جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لقيادة المعلمين والعاملين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيا.
2) مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس وتنسيق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعليم.
3) الجهود التي يبذلها القائمون على شؤون التعليم لتوجيه المعلمين ولمراجعة الأهداف التربوية وأساليب التعليم واختبارها وتقويمها.

4) قال آخرون: هو جانب من الإدارة المدرسية يركز على تحقيق التوقعات التعليمية للنظام التربوي.

5) فعل وتجريب يهدف إلى تحسين التدريس.

6) عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة تتم من خلال التفاعل البناء بين المشرف التربوي والمعلم بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم. تختلف تعريفات الباحثين والتربويين للإشراف التربوي كثيرا.

لكنها تدور حول تعريفه بأنه مجموعة الخدمات والعمليات التي نقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المعني مما يساعد في بلوغ أهداف التعليم. ويلاحظ أن هذا التعريف ينطبق على الإشراف بمفهومه الحديث، وليس على كثير من الممارسات التي يقوم بها "المشرفون" باسم الإشراف. فالإشراف بمفهومه الحديث يرمي إلى تنمية المعلم وتفجير طاقاته وتطوير قدراته متوصلا بذلك إلى تحسين تعلم الطلاب. أما مفهوم الإشراف القديم (وكثير من ممارسات المشرفين الآن) فهي تجعل تقييم المعلم هدفا نهائيا في حد ذاته.

فالتعريف الحديث للإشراف التربوي

فالتعريف الحديث للإشراف التربوي هو:

العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة تدريبية كانت أم إدارية أم تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة أو خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها.

ويلاحظ في تلك التعريفات أنها:

1) تنظر إلى الإشراف على أنه عملية مستمرة. فلا ينتهي عند زيارة أو زيارتين في السنة، أو بعد القيام بعملية التقويم.

2) تنظر إلى أن هدف الإشراف هو المساعدة في تنمية المعلم، وليس اكتشاف أخطائه أو تقويمه فقط.

3) تنظر إلى الإشراف على أنه عملية وليس وظيفة. فالعبرة بالعمل لا باسم وظيفة القائم به.

فليس الإشراف وظيفة يمارسها صاحب المنصب، بقدر ما هي عملية يتولاها أطراف متعددون: المشرف، أو زملاء المعلم، أو مدير المدرسة، أو المعلم نفسه.

ولأجل هذا التغير الجذري في عمل المشرف وأهدافه في عملية التعليم فقد مال بعض التربويين والباحثين في مجال الإشراف التربوي إلى تغيير

الاسم نفسه بما يتوافق مع طبيعة العمل الجديدة لـ"الإشراف التربوي"، بحيث يكون مثلا: قائدا تربويا، أو أخصائيا تعليميا.

لكن عند التأمل الموضوعي، يجد الإنسان أن "عملية الإشراف" وإن تغيرت كثير من ممارساتها وتغير شيء من مفهومها إلا أن أصل عملية الإشراف القائمة على النظر من الخارج يبقى أمرا أساسيا فيها، وهو ما يعطيها شيئا من الفاعلية ويساعدها على تحقيق أهدافها.

مهمات الإشراف التربوي

مهمات الإشراف التربوي:

1) الانتقال بالعملية التربوية من التعليم إلى التعلم: إذا لا معنى للتعليم إن لم تتضح آثاره في التعلم، فلا يكون التعليم نقلا للمعارف بل يصبح وسطا لا كتساب المعارف وتحليلها ومعالجتها والتصرف فيها. وهذا يؤكد صعوبة مهمة المشرف التربوي في متابعته لأعمال المعلمين. إذا لا تكتفي زيارة المفتش للمعلم في جولة خاطفة وتقييم ثمرات عمله كما تعكسها إجابات الطلبة على الأسئلة الموجهة لهم بخصوص مادة الدراسة، كما لا تكتفي مراقبة الموجه لحصة صفية حتى يتعرف على كفاية المدرس في التعليم وإدراكه لأغراضه وممارسته لأساليبه العلمية في إثارة اهتمام التلاميذ بالتعلم ومراعاة قدراتهم وحاجتهم واستعداداتهم، بل يحتاج أن يكون اتصاله بالطلبة أوسع، وتفاعله مع المعلم أوثق.

2) الانتقال من المعرفة إلى تنمية أنشطة التفكير: حيث يبرز هنا دور المشرف التربوي في تقييم وضع المناهج ومساهمته في إعداد المعلمين.

3) الانتقال من تقييم معلومات المدرس إلى بناء نظام قيمي لديه: وهذا يتطلب أن يقتحم المشرف التربوي هذا الميدان ليساعد المدرسين على تجاوز المشكلات التي يواجهونها في عملهم حينما يركزون على مخاطبة عقول الطلاب ويتجاهلون جوانب حياتهم الوجدانية والاجتماعية والحس الحرك.

4) الانتقال من تقييم المدرس إلى تقييم المدرسة وتفاعلها مع البيئة: فالمبادئ التربوية الأساسية تنظر إلى التربية باعتبارها عملية متكاملة، ولذلك فإن الفصل بين مهمات المشرفين التربويين المتخصصين بموضوعات الدراسة المختلفة يؤكد الابتعاد عن الالتفات إلى أحوال المدرسة والجوانب الإدارية فيها، وهي عوامل هامة في نجاح العمل التعليمي التعلمي أو في فشله.

5) الانتقال من دراسة المدرسة إلى النظام التعليمي وعلاقاته بغيره: فالمعلم في المدرسة لا ينطلق إلى عمله من فراغ، وإنما من نظام تعليمي عام يتصل بأنظمة المجتمع الأخرى سياسة واقتصادية ودينية واجتماعية عامة. ولا يمكن للمشرف التربوي أن يقدم مساندة للعمل التعليمي التعلمي وكأنه لا يتأثر بالنظام التعليمي بشكل عام وأنظمة المجتمع الأخرى.

مهمات المشرف التربوي

مهمات المشرف التربوي فيما يلي:

أولا. تهيئة المعلمين الجدد لعملهم:

يتم إعداد المعلمين للمهمات التعليمية في كليات إعداد المعلمين، ويتم تدريبهم على مطالب العمل ميدانيا أثناء الدراسة. ولكنهم من ناحية عملية يواجهون مشكلات حقيقة عندما يباشرون أعمالهم الفعلية في المدارس التي يعينون للعمل فيها. وتقع على جهاز الإشراف التربوي بالتعاون مع إدارة المدرسة مسؤولية المعلمين الجدد لعملهم.

ثانيا. عقد الدورات للمعلمين أثناء الخدمة:

يتصل المشرف التربوي يوميا بالميدان في هذه المدرسة أو تلك، ويطلع على جوانب العمل وعلى المشكلات التي يواجهها المعلمون، وعلى جوانب النقص في الخدمات التعليمية المقدمة للتلاميذ. وعلى ضوء ذلك يستطيع المشرفون التربويون، ويجهد تعاوني اقتراح بعض الدورات التي تعالج جوانب الضعف التي يلاحظونها، ومن هذه الدورات ما يلي:

1) دورة لاستخدام الحاسب في التعليم.
2) دورة لتعليم معلمي المرحلة الأساسية استخدام أسلوب المجموعات في التعليم.
3) ورشة عمل في القياس والتقييم التربوي لتحسن أداء المعلم في الاختبارات.

4) ورشة عمل لتدريب المعلمين على استخدام المواد الأولية المتوفرة في البيئة في صنع الوسائل التعليمية.

5) دورة لتدريب المعلمين على إثارة اهتمام الطلبة بالأنشطة.

6) دورة للمعلمين المشرفين على المكتبات المدرسية لتعريفهم بالأساليب المناسبة لتفعيل دور واجتذاب الرواد إليها.

7) دورة لتدريب المعلمين على طريقة جديدة في التدريس.

ثالثا. تنظيم اجتماعات مع المدرسين:

وقد تأتي هذه الاجتماعات في مطلع العام الدراسي الجديد، حيث يلتقى المشرف التربوي بمدرسي إحدى المواد ويناقش وإياهم المنهج الدراسي لهذه المادة والكتاب المقرر وكفاية دليل المعلم.ويكون من ثمرات هذا الاجتماع إثارة انتباه المعلمين لبعض الجوانب الهامة في المنهج، والوقت المناسب من الفصل الدراسي لتناول هذا الجاذب.كما قد يأتي الاجتماع بمناسبة اقتراب موعد الامتحانات النهائية. كما قد يأتي الاجتماع بعد انتهاء الامتحانات، وقد يأخذ الاجتماع شكل ورشة عمل لتحليل الأسئلة التي أستخدمها المعلمون.

رابعا. العمل على تطوير المنهج:

إن عملية تطوير المهج ليست مهمة الإدارة العامة للمناهج بوزارة التربية والتعليم، وإن كانت هذه الإدارة هي من ينظم عملية التطوير، وتطوير المنهج ليس عملا إفرادياً يقوم به المختص التربوي. بل يأتي التطوير

كثمرة لجهد مشترك يساهم في تحقيقه المشرف كقائد تربوي بالتعاون مع المعلمين الذي نفذوا توجيهات المنهج ميدانيا. كما يساهم في العمل على تطوير المنهج الطلبة الذين تعايشوا مع الخبرات التي يتيحها المنهج وتدارسوا المعلومات والمعارف التي ركز عليها.

خامسا. عرض نماذج للمحاكاة في إدارة الصفوف:

إن نجاح عمل المعلم في داخل غرفة الصف يتأثر بشكل كبير بنجاحه في إدارة الصف، فلا يكفي أن يكون المعلم متعمقا في مادة تخصصه، وأن يكون المنهاج حديثا ومتطورا، كما لا يكفي اعتماد طرق متميزة في التدريس واستخدام وسائل نافعة إن لم يجد المعلم سبيلا إلى إدارة الصف بطريقه فعاله. ويستطيع المشرف التربوي، ومن خلال زيارته الميدانية أن يتعرف على المعلمين اللذين يكونون قدوة في هذا الأمر، ويعقد بعد كل حصة حلقة لمناقشة الاستراتيجيات التي اتخذها المعلم ويقدم تفسيرا لكل استراتيجية بما يساعد على توليد القناعات بالأخذ بمثل هذه الاستراتيجيات في العمل.

سادسا. المشاركة في اختيار المعلمين وتوزيعهم على المدارس:

المشرف كحلقة وصل بين الإدارة في المركز والميدان يستطيع أن يساهم مساهمة فعالة في تقديم صورة عن احتياجات المدارس من المعلمين في واحد أو أكثر من التخصصات، كما يساعد في التوصية باختيار المعلمين الذين يناسبون حاجات هذه المدرسة أو تلك في تخصص معين.

سابعا. تشجيع المعلمين على تجاوز إطار الكتاب المدرسي المقرر لتحقيق أهداف المنهج:

كثيرا ما يميل المعلمون إلى الالتزام الحرفي بالنصوص الواردة في الكتب المدرسية المقررة، باعتبارها مواد تعليمه منتقاة بحذر وعناية تبعدهم عن الوقوع في الأخطاء المحتملة وهذه النصوص هي نماذج تمثل متطلبات المنهج، ولكنها لا تعكس كل مقوماته. وإذا كان المعلم يلتزم بحرفيات الكتاب المقرر ولا يجد من يثير اهتمامه بالمواد التعليمية المساعدة على استكمال تحقيق أهداف المنهج خارج إطار الكتاب المدرسي يكون قد أقفل أمام التلاميذ بابا واسعا من أبواب تحصيل المعرفة وإكتساب الخبرة. ولذلك يلجأ جهاز الإشراف إلى إعداد مواد تعليمية متنوعة، يتصل بعضها بالاكتشافات والمخترعات الحديثة، ويتصل بعضها بالنماذج المتنوعة للإنتاج، ويتناول بعضها الأخر الأحداث ويطرح بعضها للنقاش طبقا لما يستحوذ على اهتمام الناس في المنطقة التي توجد فيها المدرسة.

ثامنا. استثمار المشرف لموقعه كحلقة اتصال بين الإدارة والميدان في العمل على تكامل دوريهما:

للمشرف التربوي أهمية باللغة في توفير التغذية الراجعة للعاملين في الأنشطة المختلفة في مجال التربية والتعليم، على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والتطوير والتقويم والعلاقات مع البيئة المحلية.

تاسعاً. كتابة التقارير الفنية:

تعد عملية كتابة التقارير الفنية من أهم العمليات الإدارية على جميع المستويات حيث تسهم في عملية الاتصال وفي تقنينها، كما أنها تساهم في توفير الوقت وفي تقديم التغذية الرجعية اللازمة لتقييم أداء المعلم.

عاشراً. إدارة ضغوط العمل:

من الأمور التي يلاحظها المعلمون أو المراقب لأحوالهم، الضغط النفسي الذي يتعرض له بعضهم أثناء العام الدراسي سواء داخل الفصل أو خارجه.

ولهذا الضغط النفسي علامات، منها:

1) لشعور بالنفور من التدريس والملل من الفصل والطلاب.
2) انخفاض الدافعية للمشاركة في أنشطة المدرسة.
3) عدم الاهتمام بالإعداد للدرس، وأداؤه بأقل قدر من الجهد والوقت.
4) التأخر في الذهاب للفصل وعدم متابعة واجبات الطلاب.
5) الإكثار من ذم الطلاب واتهامهم بالكسل وعدم الفهم (وقد يكون هذا صحيحا).
6) كثرة التذمر من أوضاع المدرسة وأوضاع التعليم بشكل عام.

فالضغط النفسي حالة يشعر فيها المعلم بأن جهده يضيع سدى وليس له ثمرة وأنه يبذل كل ما عنده ولا أحد يقدر أو يستفيد. وهذه الحالة إذا لم

يسارع في علاجها فقد يكون لها أثر سيء على الطلاب وعلى جو المدرسة العام. بل قد يتعدى أثرها إلى مستقبل المعلم التعليمي نفسه، بحيث تترسخ هذه النظرة فتؤثر على نظرة المعلم للطلاب والتعليم بشكل عام. ولايمكن إزالة ضغوط العمل في أي مؤسسة تعليمية بشكل كلي، ولكن يمكن التخفيف من حدة ضغط العمل أو إدارته من خلال عدة أساليب نذكر منها على سبيل المثال مايلي:

الأسلوب الأول:

الاستعداد للضغوط: بإعطاء المعلمين نظرة واقعية عن العمل الذي سيقومون به، واخبارهم بمعدل الجهد الذي سيبذلونه لإنجاز الأعمال التي يجب عليهم أداؤها، وذلك عن طريق تنظيم مجموعة من البرامج التحضيرية التي توضح الصعوبات التي يمكن أن يواجهوها.

الأسلوب الثاني:

تقسيم العمل: إذا كان المعلم محملاً بأعباء عمل كثيرة، فإن تقسيم العمل بينه وبين الآخرين قد يساعد في تخفيف عبء العمل.

الأسلوب الثالث:

المساندة الاجتماعية: وذلك بتحميس فريق العمل لمساندة المعلم الذي وقع عليه ضغطاً في عمله. أما إذا كان الضغط جماعياً فلا بد من تحميس جميع المعلمين، والتركيز على ايضاح العبارة التالية: إن الضغط لن يزول إلا إذا عمل الفريق كاليد الواحدة.

الأسلوب الرابع:

الاختيار السليم للمعلمين عند التعيين: وذلك للتوفيق بين خصائص الفرد من ناحية، ومتطلبات التدريس وبيئة العمل من ناحية أخرى.

الأسلوب الخامس:

رفع المهارات والقدرات: بمساعدة المعلمين على تعلم ممارسة وظائفهم بصورة أكثر فعالية وبضغوط أقل، وذلك عن طريق إقامة دورات تدريبية وتحفيز المعلمين المتميزين في أعمالهم بمكافآت أو تقديم الجوائز لهم.

الحادي عشر. أساسيات التخطيط وتنفيذ الدروس اليومية:

وتتضمن هذه المهمة تدريب المعلمين على القضايا التالية:

- **صياغة الأهداف السلوكية:**

إن الغاية من صياغة الأهداف السلوكية هي:

1) أن يتعرف المعلم على عناصر الهدف السلوكي.
2) أن يتعرف المعلم على أهمية وضع الأهداف في تحسين التعليم.
3) أن يطبق المعلم أسلوب وضع الأهداف قبل البدء بتدريس أي وحدة.

ويتضمن الهدف السلوكي:

1) الأداء المتوقع القيام به بعد عملية التعليم.
2) الشروط والظروف التي يظهر هذا السلوك من خلالها.
3) تحقيق مستوى الأداء المقبول.

- **استخدام الوسائل التعليمية:**

إن من أهم الأدوار التي يلعبها المشرف التربوي هي تدريب المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية، وقد أوضحت الدراسات والأبحاث أن الوسائل التعليمية تلعب دوراً جوهرياً في إثراء التعليم من خلال إضافة أبعاد ومؤثرات خاصة وبرامج متميزة. إن هذا الدور للوسائل التعليمية يعيد التأكيد على نتائج الأبحاث حول أهمية الوسائل التعليمية في توسيع خبرات المتعلم وتيسير

بناء المفاهيم، وتخطي الحدود الجغرافية والطبيعية. ولا ريب أن هذا الدور تضاعف حالياً بسبب التطورات التقنية المتلاحقة التي جعلت من البيئة المحيطة بالمدرسة تشكل تحدياً لأساليب التعليم والتعلم المدرسية، لما تزخر به هذه البيئة من وسائل اتصال متنوعة تعرض الرسائل بأساليب مثيرة ومشرقة وجذابة. كما أنّ اشتراك جميع الحواس في عمليات التعليم يؤدي إلى ترسيخ وتعميق هذا التعلّم والوسائل التعليمية تساعد على اشتراك جميع حواس المتعلّم، وهي بذلك تساعد على إيجاد علاقات راسخة وطيدة بين ما تعلمه التلميذ، ويترتب على ذلك بقاء أثر التعلم.

- **التدريب على أساليب التدريس المختلفة:**

أسلوب التدريس هو الكيفية التي يتناول بها المعلم طريقة التدريس أثناء قيامه بعملية التدريس، أثناء قيامه بعملية التدريس، أو هو الأسلوب الذي يتبعه المعلم في تنفيذ طريقة التدريس بصورة تميزه عن غيره من المعلمين الذين يستخدمون نفي الطريقة، ومن ثم يرتبط بصورة أساسية بالخصائص الشخصية للمعلم.

ومن أشهر طرق التدريس:

طريقة الإلقاء، وطريقة طرح الأسئلة، وطريقة المناقشة، وطريقة الحوار، وطريقة التدريس من خلال المشروعات، وأسلوب التدريس التعاوني أوالتعلم من خلال المجموعات، وطريقة الاستكشاف، والتعلم من خلال حل المشكلات.

• تحقيق الإدارة الصفية الفعالة:

تعرّف الإدارة الصفية على أنها: كل ما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف من سلوكيات سواء كانت لفظية أو عملية، مباشرة أو غير مباشرة، بحيث تحقق الأهداف التعليمية والتربوية المرسومة كي يحدث في النهاية تغير مرغوب في فيه في سلوكيات الطلبة. (Betty,2001)

ويلعب المشرف التربوي دوراً مهماً تدريب المعلم على إدارة الصف، من خلال تدريبه على مجمل عمليات التوجيه والتفاعل التي يتبادلها المعلم مع طلبته وأنماط السلوك المتصلة بها، وذلك لجعل عملية التعليم والتعلم في غرفة الصف أمراً ممكناً وهادفاً ومشوقاً، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن.

•التقويم المرحلي والختامي:

يعتبر التقويم ركناً أساسياً من أركان أي عمل تربوي منظم وهادف.

إن التقويم التربوي: هو عبارة عن عملية مخططة لجمع المعلومات المنظمة في ضوء معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة العمل التربوي.

ويقوم المشرف التربوي بتدريب المعلم على أساليب التقويم في مستوياته المختلفة، ومنها:

1) **التقويم القبلي:** ويتم قبل البدء بتنفيذ الدرس من خلال تقويم خطة العمل نفسها، والأساليب والأدوات المقترحة لها.
2) **التقويم المرحلي:** وهوعملية مستمرة، تتم في نهاية كل وحدة دراسية، ويستفاد من نتائجه في العلاج المبكر وتوفير التغذية الراجعة المستمرة لتحقيق تعلم أفضل.
3) **التقويم الختامي الشامل:** ويتم في نهاية الفصل أو العام الدراسي، ويمكن أن يستفاد من نتائجه في التعرف على مستوى الطلبة وما حققوه من تقدم، وقياس الأهداف المتحققة من عملية التعليم، كما يستفاد من نتائجه في تقويم فاعلية التدريس.

- **تدريب المعلم على إعداد خطة اليومية:**

إن الهدف من إعداد الخطة الصفية هو تنظيم عملية التعليم وفق الأهداف المرسومة. وتتضمن الخطة اليومية: وضع الأهداف العامة والسلوكية من الوحدة الدراسية، وكذلك تعداد الوسائل والأنشطة وطرق التدريس التي سيستخدمها المعلم/المعلمة، وكذلك تحديد الزمن التقريبي لتحقيق كل هدف من الأهداف الموضوعة، وكذلك طرق تقويم الطلبة للتحقق من بلوغ الأهداف.

إن التخطيط للتدريس يمثل إحدى الكفايات التعليمية لدى المعلمين، لذا فإن هناك أسساً للتخطيط الجيد للتدريس يمكن أن نعدد أبرزها:

1) أنه ينبغي للمعلم وضع خطة متكاملة للتدريس في ضوء الأهداف التعليمية المحددة.

2) أنه ينبغي أن ترتبط الخبرات التعليمية التي تشملها الخطة بالأهداف التعليمية المحددة.

3) أنه ينبغي أن ترتبط الإجراءات والأساليب والوسائل التعليمية التي تشملها الخطة بالأهداف التعليمية المحددة.

4) أنه ينبغي مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ عند وضع الخطة التدريسية.

5) أنه ينبغي وضع خطة التدريس في ضوء الإمكانات المادية والزمنية.

6) أنه ينبغي أن تكون الخطة التدريسية مرنه قابلة للتغيير والتعديل أثناء تنفيذها، وأن تكون ممكنة التحقيق بعيدة.

أهداف عامة للإشراف التربوي

اهداف عامة للإشراف التربوي:

1) العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية، ويوجه المدرسين إلى مراعاتها، وإلى الفرق بين الغاية والوسيلة.
2) مساعدة المدرسين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم، وإطلاعهم على كل جديد في ميدان تخصصهم.
3) الكشف عن حاجات المدرسين، وتكوين علاقات إنسانية بين هيئة التدريس.
4) احترام شخصية المدرس واحترام قدراته الخاصة ومساعدته على أن يصبح قادراً على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها.
5) مساعدة المدرسين على الاستفادة من البيئة المحلية، والتعرف على مصادرها المادية والإنسانية.
6) العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية.
7) مساعدة المدرس على تقويم أعمال التلاميذ، وإعانته على تقويم نفسه.

أهداف الإشراف التربوي الحديث:

تعريف المعلمين بأهداف السياسة التعليمية للدولة.

ومما جاء في كتاب الإدارة والإشراف (اتجاهات حديثة) رداح الخطيب وآخرون تم اختيار الأهداف التالية:

1) تحسين موقف التعليم لصالح التلميذ، وهذا التحسين لا يكون عشوائيا، بل يكون مخططا أي أن التوجيه (الإشراف) يهدف إلى التحسين المبني على التخطيط السليم والتقويم والمتابعة.

2) لابد في التوجيه من الاهتمام بمساعدة أفراد التلاميذ على التعلم في حدود امكانات كل منهم بحيث ينمو نموا متكاملا إلى أقصى ما يستطيعه الفرد حسب قدراته.

3) لا يتم التوجيه السليم إلا إذا كان تعاونيا بين الموجه والمعلم وإدارة المدرسة وكل من له علاقة بتعليم التلميذ.

4) مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراستها معهم ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة من البحوث، ولا بد للمشرف أن يولد عند المعلم حب الإطلاع، والدراسة والتجريب، وذلك لتطوير أساليب تدريسهم ويتضمن هذا النمو المهني للمعلم، كما يتضمن النقص الأكاديمي المهني.

5) مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.

6) الإشراف التربوي عملية تعاونية تشخيصية علاجية، إذا ينبغي أن يعمل الموجه على تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من قوة وضعف، وتوجيه المعلمين لعلاج الضعف وتحاشي المزالق وتدارك الأخطاء.

7) ان الفترة الزمنية التي يقضيها المعلم في إعداده لا تكفي، لذلك لا بد للمشرف أن يوجهه لاستكمال نموه المهني، وسد النقص في تدريبه، والعمل على تشجيعه على تحمل مسؤوليات التدريس، وتعريف القدامى من المعلمين بالمستحدث في عالم التربية، والتعليم، ومساعدة المعلم المنقول حديثا ليتأقلم مع الوضع لينجح في عمله وليستمر في نموه المهني.

8) تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء في أساليبهم التي تناسب تلاميذهم، وأن يسمح المشرف للمعلم بانتقاد أساليب وملاحظات المشرف وأساليب تدريسه، وان ينتقي منها ما يناسب الظروف والامكانات المحلية، ولا بد أن يكون النقد بناء.

9) يهدف الإشراف التربوي إلى حماية التلاميذ من نواحي الضعف في المادة الدراسية أو العلاقات الاجتماعية أو المثل والقيم التي يسلك المعلم بموجبها.

10) يجعل الإشراف التربوي المعلمين يقتنعون بأن ما يعملونه داخل الصف، هو مكمل لما يقوم به تلاميذهم خارج الصف سواء في الحديقة أو المختبر أو البيئة المحلية خلال زياراتهم، ورحلاتهم أي يجعل المعلمون يربكون بين ما يدرسه الطالب داخل المدرسة وخارجها، ويجب ان يشجع المعلمين على توجيه التلاميذ إلى التطبيق العملي لما يدرسونه.

أسس الإشراف التربوي الحديث

أبرز هذه الأسس هي ما يلي:

- التعاون الإيجابي الديمقراطي القائم على قناعة أعضاء الفريق الواحد بأهمية العمل الذي يسعون لإنجازه.
- المنهجية العلمية في التفكير من خلال توظيف الأسلوب العلمي في التفكير ومواجهة المشكلات بأدوات الأسلوب العلمي لتذليلها وتخطيها وفق خطوات محددة ومتعارف عليها.
- التجريب العلمي وهو دعوة المشرفين والمعلمين إلى تجريب أساليب وطرائق جديدة في العمل للوصول إلى نتائج تتسم بالتجديد والابتكار.
- التفكير الجماعي و التفكير التعاوني يضاعف القدرة على المشكلات ويجعل الحلول التي يتم الوصول إليها أكثر قبولاً وثباتاً.
- المرونة وملاءمة الظروف المتغيرة بحيث يضطر المشرف أحياناً لإجراء تعديلات في خطته لمعالجة موقف طارىء.
- التجديد والابتكار من أجل تحقيق التطوير في العملية التعليمية/ التعلمية و تطوير المناهج التعليمية وطرائق تدريسها والوسائل المعينة التعلمية العصرية، وأساليب توظيفها من خلال البحث المتواصل، والتجريب العلمي المنظم للوصول إلى تعليم مثمر.
- استشراف المستقبل فمن خلال خبرة المشرف في الحياة يمكنه الإبداع عبر دراسته العلمية للماضي والحاضر والقدرة على توقع المشكلات والصعوبات واتخاذ الإجراءات الوقائية التي تمكنه من تلافي المشكلات قبل وقوعها.

- التواصل والاستمرارية حيث التنمية تحتاج إلى تطوير العملية التعليمية التعلمية وتجديدها باستمرار والنجاح يقود إلى نجاح آخر ويستمر النشاط والعمل لتحقيق الأهداف.
- الشمولية فعلى المشرف أن يراعي في تخطيطه جميع مجالات المجتمع التربوي لتلبية جميع حاجات المجتمع.
- النقد والنقد الذاتي فعلى المشرف أن يعمل بمبدأ النقد والنقد الذاتي، ويدرب فريق العمل الذي يعمل معه على تقبله كما هو يتقبلهم والنقد في الاتجاهين يجب أن يكون نقداً علمياً منزهاً عن الأهواء الشخصية ومبنيا على الحرية التامة. والمشرف المبدع قدوة لمعلميه يقوم نفسه بنفسه ويتسع صدره لملاحظات الآخرين.

خصائص الإشراف التربوي الحديث

إن للإشراف التربوي الفاعل سمات وخصائص منها:

- الإشراف التربوي، عملية ديمقراطية منظمة ترتكز على التعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والمشرف التربوي.
- الإشراف التربوي وسيلة لتحقيق أهداف التربية: المشرف قائد تربوي ذو تميز ثقافي في هدفه النهوض بالعملية التعليمية التعلمية من خلال التأثير الايجابي في جميع أطرافها.
- الإشراف التربوي عملية إنسانية وأداة فاعلة لتقديم خدمات اجتماعية إنسانية حيث أن العلاقة ليست مهنية فقط، فعلى المشرف أن يعمل على توثيق علاقاته مع المعلمين والتفاعل معهم ومساعدتهم في تذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجههم سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها.
- الإشراف التربوي عملية قيادية حيث على المشرف أن يتصف بالتأثير الايجابي في جميع الأطراف في الميدان التربوي وعليه تنسيق جميع الجهود من أجل تحسين التعلم.
- الإشراف التربوي عملية شاملة تعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية- تحسين أداء المعلمين- الوسائل المعينة والأنشطة المصاحبة، وأدوات التقويم، وتطوير المناهج والبيئة المدرسية.
- الإشراف التربوي عملية حافزة: تشجع المعلمين على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار.

- الإشـراف التربـوي عمليـة فنيـة تتطلـب نمـواً مسـتمراً: لكـل مـن المشـرف والمعلـم والمـدير والطالـب وخصوصـاً المشـرف لأنـه العنصـر المؤثـر في المعلـم المحرك للعملية التعليمية التعلمية.
- الإشـراف التربـوي عمليـة وقائيـة علاجيـة تسـعى إلى تأهيـل المعلـم لتقليـل الممارسـات السـلبية وعـدم تصـيد أخطـاء هامشـية لا قيمـة لهـا بـل تعزيـز الاتجاهات الايجابية واستثمارها.
- الإشـراف التربـوي الحـديث يعتمـد علـى تقـويم الأداء كوسـيلة لتحسـينه وتقرير النتائج الايجابية وتعميمها.

طرائق الإشراف التربوي الحديث

إن مجال اهتمام المشرف التربوي حسب النظرة الحديثة للإشراف ليس المعلم فحسب وإنما يهمه الطالب، وجميع الظروف المحيطة والمؤثرة بعمليتي التعلم والتعليم، وحيث أن الإشراف التربوي عملية تجريبية تحليلية نقدية للمواقف التربوية ومدى ارتباطها بواقع العملية التربوية في المدرسة، ومدى مناسبة الوسائل والأدوات والتجهيزات في المدرسة و صلاحية المباني المدرسية لتحقيق الأهداف المحددة.

وهذا يتطلب قدرا كبيرا من التخطيط والتنظيم فلم تعد الزيارات الصفية المفاجئة لتصيد أخطاء المعلم تفي يالغرض فهي لا تؤدي إلى تحسين حقيقي في العملية التعليمية بقدر ما تؤدي إلى فشل فيها، وخلق مدرسين مخادعين ومخدوعين، وغالبا لا يطلع المشرف على نواحي القصور الحقيقية لديه نظرا لانعدام الثقة المتبادلة بينهما ولا تتاح الفرصة للمشرف ليطلع على المستوى الحقيقي للأداء، فتكون تقديراته وبياناته غير دقيقة ولا تعكس الواقع بأي حال من الأحوال، وقد تطورت أساليب الإشراف التربوي بحيث أصبحت أقدر على النهوض بالعملية التربوية وبتحسين عمليتي التعلم والتعليم، حيث ظهر الاهتمام بالجانب الإنساني للمعلم، وأصبح التوجيه والإشراف عملية تعاونية يشارك فيها المعلم بصورة ايجابية فعالة، في وضع الأهداف والتخطيط لها والتنفيذ والتقويم.

أساليب الإشراف التربوي الحديث

تؤكد المفاهيم الحديثة للإشراف التربوي على ضرورة استخدام أساليب إشراف متنوعة، لمساعدة المعلمين على النمو، فالإشراف لا يعني زيارة يقوم بها مشرف إلى معلم، بل هو عملية شاملة تتضمن كافة الأساليب التي تشجع المعلمين على تبادل الخبرة، وتحفزهم على دراسة مشكلاتهم والبحث عن حلول لها في المواقف التعليمية التي يواجهها المعلم نفسه، أو زملاؤه الآخرون، ومن هذه الأساليب:

أولاً. الزيارة الصفية:

تعتبر زيارة المشرف التربوي للمعلم في صفه من الأساليب الفردية المباشرة في الإشراف والتوجيه، ولعل هذه الوسيلة من أقدم أساليب المتابعة والتقييم التي لجأت إليها إدارات التعليم والزيارة الصفية بصورتها المباشرة تساعد المشرف على الإطلاع على عملية التعلم والتعليم كما تسير بصورتها الفعلية ولا تتوقف عند حدود الحديث عنها. وتعطي الزيارة الصفية فرصة للمشرف للإطلاع على عمل المعلم وعمل الطلاب والبيئة التي يعملون فيها والوسائل والأدوات التي تستخدم في التعليم. ولذلك نجد أنظمة تعليمية كثيرة تعتمد الزيارة الصفية كوسيلة أولى للإشراف والتوجيه.

أنواع الزيارات:

1) الزيارة المفاجئة للمعلم: وهي قليلة الحدوث في الوقت الحالي، ونادراً ما تكون مقررة في خطة التوجيه، وإنما تنشأ الحاجة إليها عندما يكثر التذمر من أحد المدرسين من إدارة المدرسة أو الطلبة وأولياء الأمور. فيقوم المشرف بمثل هذه الزيارة مرة أو أكثر لدراسة أحوال المعلم والتأكد من صحة الشكوى المرفوعة ضده. فهذه الزيارة تفتيشية وليست توجيهية، وهي لا تخدم المعلم كما لا تخدم عملية التعليم بصورة مباشرة.
2) الزيارة المبرمجة في خطة الإشراف التربوي: وهي زيارة تخدم غرضين أولهما حق المعلم في الحصول على خدمة التوجيه وثانيهما تقويم عمل المعلم.
3) زيارة بناء على طلب المعلم أو مدير المدرسة بسبب حاجة المعلم للمساعدة في موقف تعذر على المعلم إيجاد حل له.
4) زيارة بناء على طلب المشرف بسبب حاجة المشرف للإطلاع على أسلوب مميز يتبعه المعلم بغرض نقل التجربة إلى مدارس أخرى.

الإعداد للزيارة الصفية:

1) تحديد أهداف الزيارة.
2) مراجعة سجل الزيارات السابقة للمعلم لتقدير مدى إستفادته من الزيارات.
3) مراجعة المعلومات والآراء التربوية التي يمكن أن تخدم غرض الزيارة.

4) الحصول على معلومات كافية عن المدرسة التي سيقوم المشرف بزيارتها.

5) مراعاة الظروف المناسبة في توقيت الزيارة.

خطوات الزيارة الصفية هناك ثلاث خطوات رئيسة للزيارة الصفية.

1) اللقاء القبلي: يتم بين المشرف والمعلم لكسر الجمود وبناء الثقة بين الطرفين وتعريف المعلم بهدف الزيارة والتعرف على خطة المعلم لذلك اليوم والجوانب الأساسية التي سيتم ملاحظتها أثناء الدرس.

2) حضور الحصة: رصد السلوك التعليمي للمعلم.

3) اللقاء البعدي: مع المعلم لمناقشة وتحليل الموقف التعليمي التعلمي تحليلاً منهجياً وذلك من أجل مساعدة المعلم على التحليل والتأمل واقتراح الحلول من خلال تزويده بتغذية راجعة وتشجيع المعلم على التقويم الذاتي حيث يعزز نقاط القوة والنواحي الإيجابية ويشخص نقاط الضعف عنده ويعمل على علاجها والتغلب عليها. بعد ذلك يطلع المشرف مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً على الاقتراحات التي انبثقت من الاثنين ليتابع ذلك مع المعلم.

إجراءات الزيارة الصفية:

1) يلتقي المشرف بالمدرس قبل بدء الحصة الصفية.
2) يدخل المشرف برفقة المدرس الذي يقدمه للطلاب أو يترك المدرس يدخل صفه، ويرتب الأمور لقدومه حين يحضر بعد دقائق مستأذناً بالدخول بوجه طليق غير متجهم.
3) لا تظهر على الموجه أشكال الامتعاض أو التوتر أو القلق إذا شاهد من المعلم ما يدعو لاستيائه.
4) لا يقاطع الموجه المعلم ولا يتدخل في الدرس لأي سبب إلا إذا جرى الاتفاق بينه وبين المعلم مسبقاً على المساهمة والمشاركة.
5) يستحسن أن يبقى الموجه في داخل غرفة الصف لحين انتهاء الحصة، فخروجه من منتصفها قد يوحي للطلبة بنفوره من أسلوب المعلم أو باليأس من قدراته.
6) إذا كانت الحصة الدراسية قد لقيت استحساناً من جانب المشرف أو الموجه يكون من المفيد أن يعبر عن رضاه وقبوله بالكلام الصريح أمام التلاميذ تشجيعاً للمدرس وتعزيزاً له.
7) كل زيارة صفية تنتهي بتقرير يتضمن ملاحظات المشرف على الحصة الدراسية.
8) كل زيارة صفية لا يعقبها نقاش مع المدرس تتحول إلى عملية تفتيش ليس أكثر وتفقد وظيفتها التوجيهية.

أخلاقيات الزيارة الصفية:

هنا بعض الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند الزيارة الصفية:

1) توفير جو من الود والاحترام والثقة المتبادلة بين المشرف والمعلم والابتعاد عن الفوقية.
2) التخطيط يجب أن يكون متفقا عليه والتحديد المسبق لوقت الزيارة، على المشرف أن يدرك انه ليس خطأ أن يكون المعلم مستعداً للزيارة.
3) قناعة المعلم بأن الهدف من الزيارة هو تقديم العون له وتبادل الخبرات معه.
4) أن يرافق المشرف المعلم إلى غرفة الصف جنباً إلى جنب وأن يقدم المعلم المشرف إلى طلابه.
5) أن يجلس المشرف في مكان لا يؤثر على سير الدروس وأن لا يتدخل فيه من أجل أن يصحح خطأ إلا حين يكون الخطأ في آية قرآنية.
6) أن يقضي المشرف طيلة الوقت داخل غرفة الصف ويخرج مع المعلم.
7) أن لا يدون المشرف أي ملاحظات داخل الصف حتى لا يصرف أنظار التلاميذ عن معلمهم.إلا إذا اضطر لذلك دون لفت انظار الطلاب ومعلمهم.
8) قبل مغادرة غرفة الصف يفضل أن يشيد المشرف بجهود المعلم وتعاون طلابه معه.

9) تسجيل المشاهدات والملاحظات يكون خارج غرفة الفصل، بعد إعطاء الفرصة للمعلم لتقويم أداءه.

10) كتابة التقرير عن الزيارة الصفية أمام المعلم بعد مناقشته في كل بند من البنود.

إذاً زيارة المشرف للمعلم في صفه أثناء تنفيذه لفعاليات درسه مع الطلاب (تدريس أو امتحان أو نشاط....) وهذه الطريقة شائعة، وفيها يتم ملاحظة سير تنفيذ الدرس في الفصل وأخذ ملاحظات أولية عن أداء المعلم ومستوى تحصيل الطلاب، ثم مناقشة المعلم حول فعاليات الدرس، ومن وجهة نظري فإن هذه الطريقة لم تعد تحقق أهداف الإشراف التربوي الشامل، ويجب أن لا يعول عليها في عملية تغيير واقع التعليم بل تستخدم فقط في عملية تشخيص عوامل النقص في الأداء الصفي لتساعد في عملية تخطيط لتنفيذ أنشطة إشرافية أخرى فعالة قادرة على إحداث التغيير والتحسين المطلوب في العملية التعليمية والتربوية، كما أود أن أشدد على ضرورة أن يخبر المعلم عن موعد الزيارة قبل تنفيذها بيوم أو يومين ليستعد المعلم للزيارة.

ثانياً: التعلم المصغر (Microteaching)

مفهومه:

التعليم المصغر أسلوب في تدريب المعلمين على مهارات تعليمية محددة، في موقف صفي مصغر (4- 6 طلاب)، ولحصة مصغرة (5- 10 دقائق)، مع

إخضاع أداه المتدرب للتقويم المضبوط ثم تكرار الأداء المتبوع بالتقويم مرة أخرى إلى أن يبلغ المتدرب- المستوي المرضي عنه من حيث اكتساب المهارة، ويرتبط به أيضاً تعبير آخر هو الصف المصغر بالإشارة إلى استخدام الأسلوب نفسه، ولكن للتدريب على استخدام عدد من المهارات المرتبطة في موف تعليمي- اكثر تعقيدا وأطول زمن(20- 25 دقيقة) مع الاحتفاظ بقلة عدد الطلاب.

ظهوره:

وقد ظهر في كلية (ستانفورد) للتربية أوائل الستينات حيث التحقت مجموعة من خريجي كليات الآداب ببرامج إعداد المعلمين في الكلية، ولم يظهر الدارسون تحمساً أو جدية تجاه المواد التربوية بسبب أن القانون يفرض على الذين يودون ممارسة التدريس الحصول على شهادة تأهيل تربوي. وابتدأ الأساتذة في قسم إعداد المعلمين بالبحث عن الوسائل التي تروي حاجات المتدربين وترضيها، فأنشي مختبر للتعليم المصغر عام 1963م، وحقق نجاحاً كبيراً في فترة قصيرة.

أهدافه:

1) تدريب المعلمين في أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب التعليم الحديثة.

2) استخدام التعليم المصغر بصفته تقنية إشرافية إبداعية في مجال الإشراف التربوي.

3) الإفادة من التغذية الراجعة أكثر من الممارسة نفسها ،لأن المعلمين المتدربين يستفيدون من نقد زملائهم المعلمين المشاهدين أكثر مما يستفيدون من المشرف التربوي نفسه..

4) تعزيز بواعث الطلاب وإثارة دافعيتهم للموقف التعليمي ومشاركة المعلم.

عناصر التدريب المصغر:

1) معلومة واحدة أو مفهوم أو مهارة أو اتجاه معين يراد تعليمه.
2) مدرس يراد تدريبه.
3) عدد قليل من المتدربين (5- 10 في العادة).
4) زمن محدد للتدريب (10 دقائق في المتوسط).
5) تغذية راجعة بشأن عملية التدريب.
6) إعادة التدريب في ضوء التغذية الراجعة.

مبررات استخدام التدريب المصغر:

1) تسهيل عملية التدريب في كثير من الأحيان يتعذر الحصول على عدد كبير من المتدربين لفترة زمنية عادية و لذا يخفض عدد المتدربين و يكتفي بفترة زمنية و جيزة الأمر الذي يجعل مهمة التدريب أكثر يسراً و سهولة.

2) قد يتعذر الحصول على متدربين حقيقيين فيلجأ المدرب إلى الاستعانة بزملاء المتدرب ليقوموا مقام المتدربين الحقيقيين و هو نوع من التعليم التمثيلي Simulated Teaching.

3) يخفف التعليم المصغر من حدة الموقف التعليمي الذي يثير الرهبة لدى المتدربين الجدد. فالمعلم المتدرب يجد حرجاً في عدد كبير من الطلبة، ربما لا يجد نفس الحرج في مواجهة عدد قليل من الطلبة لفترة زمنية قصيرة.

4) التدرج في عملية التدريب.إذ يستطيع المتدرب من خلال التعليم المصغر أن يبدأ بتدريس مهارة واحدة أو مفهوم واحد فقط يسهل عليه إعداده لأن الدخول في درس عادي يشتمل على خطوات عديدة و يحتاج إلى مهارة أكبر في تخطيطه و تنفيذه

5) إتاحة الفرصة للتغذية الراجعة التي تعتبر من أهم عناصر التدريب و قد تأتي التغذية الراجعة من المتدرب نفسه لدى رؤيته لأدائه من خلال استعراض الشريط التلفزيوني المسجل. و قد تأتي التغذية الراجعة من المدرب أو الأقران المشتركين في عملية التدريب.

6) إتاحة الفرصة للمتدرب لكي يدخل التعديلات الجديدة على سلوكه التعليمي وذلك من خلال إعادة الأداء بعد التغذية الراجعة

7) يتيح التعليم المصغر الفرصة للمتدربين كي يركزوا اهتمامهم على كل مهارة تعليمية بشكل مكثف و مستقل فقد يركزوا اهتمامهم حينا على مهارة طرح الأسئلة و في حين آخر على التعزيز أو السلوك غير اللفظي أو التهيئة الحافزة أو الغلق أو جذب الانتباه و غير ذلك.

مميزاته:

1) التعليم المصغر تعليم حقيقي فعلي مهما كان الدرس صغيراً ومهما كان عدد الطلاب قليلاً.

2) التعليم المصغر يبسط العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي ويتيح الفرصة للتركيز على مهارة واحدة أو مهارتين على الأكثر.

3) التعليم المصغر يركز على التدريب لغرض تحقيق مهام محددة ،وهذه المهام قد تكون ممارسة مهارات معينة في إلقاء الدرس، أو ممارسة طريقة معينة في التدريس، أو إتقان بعض مواد المنهج الدراسي أو عرض طريقة معينة في التدريس.

4) التعليم المصغر يسمح بزيادة التحكم في الممارسة، إذ من الممكن عند إعداد مواقف التعليم المصغر التحكم في مدة الدرس وعدد التلاميذ وطرق التغذية الراجعة، بل والتحكم في كثير من المواقف الأخرى، لذلك من الممكن أن يتضمن البرنامج التدريبي درجة عالية من التحكم.

5) التعليم المصغر يفسح المجال لتغذية راجعة فورية حول نقطة أو نقاط محددة حيث يقوم الطلاب عقب انتهاء الدرس بنقد أداء المعلم وهذا النقد قد يمارسه المعلم المتدرب نفسه أو المشرف الذي يتولى عملية تدريبه ،ويساعد على إتمام عملية النقد على أتم وجه توفر أجهزة التسجيل المرئي..وأحياناً يمكن الحصول على تغذية راجعة من قبل بعض الطلاب الموجودين في الموقف.

6) بعد عملية النقد يستفيد المتدرب من الملاحظات التي وجهت إلى أدائه فيقوم بإعادة تخطيط الدرس وإعادة عرضه من جديد لمجموعة أخرى من الطلاب ،ويستطيع المعلم تكرار هذا الموقف حتى يقتنع بأنه أصبح متمكناً من المهارة موضوع الدرس.

7) التعليم المصغر يتصف بالصدق والأمانة بفضل توفر أجهزة الفيديو وهو يبصر المعلم بسلبياته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الميدان.

عناصر التعليم المصغر:

1) وضوح الأهداف المتصلة بالتجربة ،وتحديد القرارات المتصلة بها.

2) بنية المختبر من حيث نوعية العاملين فيه ،وتنظيم الوقت بحيث نصل إلى أفضل النتائج بأقل كلفة.

أنماط العمل، وهي ثلاثة:

أ. الدرس المصغر الذي يدوم خمس دقائق ،ويستهدف تدريب الطلاب على القيام بمهارة تعليمية بسيطة.

ب. المقرر المصغر وهو درس أطول يدوم زهاء عشرين دقيقة ويؤلف جزءاً من مقرر تدريس يتم تنفيذه من قبل مجموعة من الطلاب.

ج. جلسات البحث في المختبر ،وهي جلسات هدفها اختبار أنماط جديدة من الإعداد والتعمق في ميدان معرفتنا بالعملية التعليمية ومقوماتها.

3) الأستاذ المشرف: وهو أستاذ مساعد في التدريب والبحث يكون مسئولا عن عدد من المتدربين يتراوح ما بين الثمانية والعشرة ويخضع لمدة تدريبية مدتها ثلاثون ساعة.

4) طلاب صفوف التعليم المصغر.

5) التسجيل الصوتي والمرئي.

مجالات استخدامه:

يستخدم التعليم المصغر في مجالات متعددة أهمها:

1) إعداد المعلمين قبل الخدمة.

2) إعداد المعلمين أثناء الخدمة.

3) إعداد الأساتذة الجامعيين.

4) إعداد المرشدين التربويين.

5) القيام بأبحاث علمية متصلة بعملية التعليم والتعلم،ويتم ذلك في ثلاثة ميادين هي: ميدان الأبحاث المتصلة بأفضل أساليب إعداد المعلمين، وميدان الأبحاث المتصلة بتقنيات الإعداد وعوامل التعلم، وميدان الدراسة المنظمة للعلائق القائمة بين سلوك المعلم وسلوك الطالب.

وعلى كل فإن التعليم المصغر أسلوب راق لتدريب المعلمين تدريباً متميزاً، وتعتبر عملية التغذية الراجعة أهم ما ينطوي عليه هذا الأسلوب، وهذه التغذية الراجعة تكاد تكون أهم من الممارسة نفسها ،وقد يقوم بهذه

التغذية الأستاذ المشرف، أو الزملاء المتدربون، أو الطلاب بعد أن نكون وجهناهم إلى الطريق التي يمكن أن يقوموا بواسطتها بعملية التقويم، وقد يقومون بها من خلال استخدامهم نموذجاً معداً لذلك.

خطوات التدريب المصغر:

1) تحديد المهارات التدريبية التي يراد تدريب المعلمين عليها مثل مهارة طرح الأسئلة الصفية أو مهارة إثارة الدافعية أو مهارة تعزيز استجابات الطلبة أو مهارة استخدام الوسائل العلمية أو التعلم التعاوني... الخ.

2) التخطيط للتعلم المصغر الذي سيتناول المهارات المحددة و يشتمل هذا التخطيط على النقاط التالية:

أ. صياغة الأهداف السلوكية التي يراد تحقيقها خلال الدرس المصغر و قد تحتوي هذه الأهداف على معلومات أو مفاهيم أو مهارات أو اتجاهات أو قيم معينة و يراعى أن تكون الأهداف السلوكية واضحة و محددة يمكن ملاحظتها و قياسها قدر الإمكان.

ب. ذكر المهام و الأنشطة التي يقوم بها التلاميذ مثل قراءة نص أدبي أو تاريخي أو ديني أو سماع قصة أو رسم خارطة أو إجراء تجربة في المختبر... الخ.

ج. ذكر أسلوب التدريس الذي يراد استخدامه مثل إجراء نقاش أو حوار أو محاضرة أو اتباع طريقة الاكتشاف أو الاستدلال أو غير ذلك.

د. ذكر كيفية التقويم التي ستتبع مثل الإجابة عن أسئلة كتابية أو الاستماع إلى أداء شفوي.. الخ.

3) تنفيذ التعليم المصغر بهدف تطبيق المهارات التدريبية و في نفس الوقت تسجيل هذا الأداء على شريط تلفزيوني.

4) التغذية الراجعة و هي المعلومات التي يتلقاها المعلم المتدرب بشأن أدائه، من خلال استعراض الشريط التلفزيوني المسجل و دراسته جيداً.

و من المعتاد أن يقوم المشرف على التدريب بتقديم التغذية الراجعة للمتدرب و في أحيان كثيرة يشترك في التغذية الراجعة المعلمون المتدربون الآخرون الذي يعملون كفريق متدرب مصغر. و في أحيان معينة يقوم المعلم المتدرب باستخدام صحيفة التقويم الذاتي لمعرفة المزيد عن أدائه و ذلك من خلال مشاهدة الشريط التلفزيوني و الإجابة عن الأسئلة المعدّة في صحيفة التقويم الذاتي.

5) صقل المهارات عن طريق إعادة التخطيط للمهارات التدريبية و إعادة تنفيذها في درس مصغر آخر ثم إعادة مشاهدة الأداء على الشريط التلفزيوني.

تطبيقـات:

يمكن إيضاح كيفية ممارسة التعليم المصغر بما يلي:

غرفة صف فيها أربعة طلاب، ومعلم، ومشرف على بعد أربعة أمتار، بصور تصويرا مرئيا ما يجري في غرفة الصف، مدة التدريس خمس دقائق فقط، يعرض المعلم ظاهرة مرسومة على لوحة ويسأل الطلاب عن تفسير لها.

بعد أن ينتهي الدرس يطلب المعلم من الطلاب رأيهم بأسلوبه عن طريق استبانه قبل مغادرة الصف، وفي هذه الأثناء يكون المشرف قد دون ملاحظاته، وفي الدقائق التالية يناقش المشرف- مع المعلم الدرس القصير الذي عن طريق الرجوع إلى ملاحظاته، وإجابات الطلاب والشريط المسجل، وبعد استراحة قصيرة يعاود المعلم التجربة (مستفيدا من التغذية الراجعة) لكن مع طلاب آخرين.

" نموذج تقويم درس مصغر "

1) استمارة خاصة كمشاهدة درس مصفر حول: وضوح الأهداف التعليمية:

اسم المعلم:..

اسم المشرف:..

التعليم الأول:..

إعادة التعليم:..

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية:

في ضوء مشاهدتك الموقف التعليمي المصغر ومن ثم إعطاء التقديرات المناسبة لمساعدة المعلم على تطوير أدائه.

1) يستطيع التلميذ أن يشرح ما هو مفروض أن يتعلمه في الموقف:

أ- بالتأكيد ( )   ب- جزئيا ( )   ج- ليس تماما ( )

2) يستطيع التلميذ أن يعطي الأسباب التي تجعل الدرس هاماً بالنسبة له:

أ- نعم ( )   ب- نوعا ( )   ج- لا ( ).

3) يستطيع التلاميذ أن يوضح العلاقة بين كل خطوة من خطوات الدرس والأهداف المنشودة:

أ- أبداً ( ) ب- جزئيا ( ) ج- تماما ( )

4) يستطيع التلاميذ أن يشهر إنجازاته المنشودة والمكتسبة من الدرس:

أ- لا ( ) ب- نوعا ما ( ) ج- نعم ( )

5) كان التلميذ نشيطاً في الموقف كما ظهر في إجاباته عن الأسئلة وطرح الأسئلة ،، الخ

أ- أبداً ( ) ب- نوعا ما ( ) ج- درجة كبيرة ( )

6) ملاحظات أخرى:

❖ ....
....

❖ ....
....

❖ ....
....

❖ ....
....

2) استمارة خاصة لما شاهدة درس توضيحي مصغر حول (طرح الأسئلة).

اسم المعلم:..

اسم المشرف:...

أجب عن الأسئلة التالية في ضوء ما شاهدت:

1) أعطي الطالب إجابات تدل على التفكير وليس مجرد التذكر:

أ- كثيرا ( ) ب- أحيانا ( ) ج- أبدا ( )

2) كان الطالب يشرح ويوضح ويطور إجاباته وإجابات الآخرين استجابة لأسئلة المعلم:

أ- كثيرا ( ) ب- حلانا ( ) ج- أبدا ( )

3) استطاع الطالب الإجابة لأن المعلم أعاد صياغة السؤال أو انتقل إلى سؤال أخر:

أ- كثيرا ( ) ب- أحيانا ( ) ج- أبدا ( )

4) يستطيع الطالب ضرب أمثلة أو إعطاء إيضاحات حول الدرس:

أ- كثيرا ( ) ب- أحيانا ( ) ج- أبدا ( )

5) تكلم الطالب:

أ- كثيرا (   )　　ب- أحيانا (   )　　ج- أبدا (   )

6) أجب عن الأسئلة التالية بإيجاز:

أ- هل كان المعلم يعيد صياغة الأسئلة بشكل واضح ؟

....

....

ب- كيف كان المعلم يوظف أفكار الطلاب؟

....

....

ج- أي الطلبة كانت مشاركتهم واضحة؟

....

....

د- هل سار الدرس بخطوات منطقية؟

....

....

هـ. كيف يمكن تحسين الأداء في الدرس القادم؟

....

....

ملاحظات:

- المتعلمون في التعليم المصغر لهم دور أساسي لا يقل عن دور المدرّب لذلك ينبغي الاهتمام بتدريبهم وإعطائهم فكرة عما يحدث في موقف التعليم المصغر، وفرصة لممارسة تقدير أداء المعلمين وفق نموذج التغذية الراجعة.
- تحديد الزمن وعدد الطلاب في التعليم المصغّر أمر تقريبي لا يستلزم التمسك الصارم به، وهو يعكس التجربة كما نمت في أول عهدها ويمثل دلالة على مدى تكثيف فترة التدريب.

ثالثاً: ورشة العمل التربوية:

هي عبارة عن لقاء تربوي يخطط له المشرف التربوي بحيث يضم عدد من المعلمين لدراسة ومناقشة أسلوب حل مشكلة ما تواجه المعلمين في عملهم مثل صعوبة درس على الطلاب أو عدم توفر وسائل تنفيذ درس ونحو ذلك، وفيها يتم تقسيم المعلمين إلى مجموعات، كل مجموعة تتخصص بجانب من جوانب المشكلة تجتمع عليه لتناقشه حسب الوقت المحدد (ساعة أو ساعتين أو يوم أو يومين... حسب الموضوع والوقت المتاح) ومن ثم تخرج المجموعة بورقة مشتركة تعرض فيما بعد في اجتماع يضم كافة المعلمين والمشرفين المشتركين في الورشة لمناقشتها والاتفاق على توصيات معينة بشأنها، ويتم ذلك مع كل مجموعة لتنتهي الورشة بتقرير نهائي يتضمن التوصيات المقترحات حول موضوع الورشة لتعمم في الميدان التربوي للاستفادة منها ولتنفيذ ما جاء فيها.

رابعا: النشرات والمشاغل:

المشرف التربوي يستطيع أن يعمل على تجديد المعرفة عند المعلمين بتزويدهم بالنشرات والكتب الجديدة التي تتصل بموضوع عمل المعلم، مثل التأكيد على وصول رسالة المعلم لكل واحد منهم، ولا يقتصر الأمر على مجرد اقتطاع الاشتراكات. وقد يقوم المشرف بدراسة لبعض الإصدارات الحديثة من الكتب ذات الصلة واستخلاص الأفكار الهامة التي تطرحها وتوزيعها على المعلمين في منطقته للإطلاع وإبداء الملاحظات.وفي بعض الحالات يلجأ المشرف إلى أسلوب المشغل التربوي، حيث يحدد المشرف سلفاً الخبرات التي سيتم تمرير المعلمين فيها وإشراكهم في معالجة موضوعاتها .

خامساً: المداولات التوجيهية الفردية والاجتماعات بمعلمي الفرد:

إن المداولات التوجيهية الفردية بين المشرف التربوي والمعلم غالباً ما تكون الفائدة المرجوة منها محصورة بالمعلم الواحد، ولكنها من ناحية سيكولوجية قد تترك أثراً فعالاً في تعديل مواقف المعلم تجاه مهنته على المدى الطويل، وهذا الأثر له انعكاسات واسعة على المجموعات الكبيرة من الطلبة الذين يتأثرون بسلوك المعلم الواحد، ولذلك فهو يستحق الجهد المبذول في خدمته عن طريق المداولات الفردية مع المشرف.

سادساً: الدروس التطبيقية النموذجية:

قد يتخوف بعض المعلمين من تجربة الأفكار التي يطرحها المشرف التربوي ميدانياً في غرفة الصف، وقد يتشكك بعضهم في إمكانية تطبيق الأفكار أصلاً ويعتبرها مجرد طروحات نظرية، فيأتي الدرس التطبيقي على مجموعة من الطلبة أمام المدرسين دليلاً عملياً على إمكانية ترجمة الفكر إلى واقع ملموس. وتتلو الدرس التطبيقي بطبيعة الحال مناقشات تعزز القناعة في استخدام الأسلوب المتبع فيه والاستراتيجيات التي اعتمد عليها.

سابعاً: تبادل الزيارات بين المعلمين:

مهما بذل المشرف التربوي من جهد في طمأنة المعلم بأنه يسعى لعونه، ومهما تودد إليه تظل زيارة المشرف للمدرسة حدثاً غير اعتيادي بالنسبة للمعلم. ويتأثر سلوك المعلم في داخل الصف كثيراً بحضور المشرف للحصة الدراسية وذلك بسبب التباين بينهما في سلم الوظيفة. فإذا كانت الزيارة من جانب معلم لآخر، وكانت متبادلة بين المعلمين، وهم من مستوى وظيفي واحد، فإنها تكون أقل إثارة للقلق ولا تسبب حالات الارتباك التي يعاني منها بعض المعلمين بحضور المشرف التربوي. وهذا يعني أن المعلم الزائر يشاهد دروساً طبيعية إلى حدٍ كبيرٍ، ويحاور زميله في جوٍ أكثر ودية، وقد لا يخجل من الاستيضاح والاستفسار عن بعض الجوانب التي يتردد في سؤال المشرف عنها.

ثامناً: الدورات التجديديّة في أثناء الخدمة:

عند الحديث عن مهمات الإشراف التربوي اعتبرنا أن المشرف التربوي مسؤول عن تحديد حاجات المعلمين لإعادة التأهيل على ضوء زياراته الميدانية أو اجتماعاته بالمدرسين أو من خلال الاستفتاءات التي ينظمها لهم، أو غير ذلك من الاتصالات، كل هذه الأمور يمكن أن تكشف عن بعض جوانب القصور في برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة، أو تكشف عن عيوب في طريقة ترجمتهم للإعداد العلمي النظري في ميدان عملهم، أو تكشف عن تقصير بعضهم في متابعة التجديد في مجالات التربية. مما يستدعي الترتيب لعقد دورات في الصيف من كل عام يكون بعضها لمعلمي إحدى المواد الدراسية التي دخلت تعديلات جوهرية على مناهجها تاسعاً: المؤتمرات التربوية والمعارض التعليمية.

يلتقي في المؤتمرات التربوية نخبة من ذوي الخبرة والمعرفة، فيقدم بعضهم أوراق عمل تتناول موضوعات الساعة في ميدان التربية، ويشترك الآخرون في مناقشة أوراق العمل.فإذا شارك المشرف التربوي في هذه المؤتمرات ممثلاً للمعلمين فإنه يستطيع أن ينقل إليهم بطريقة قابلة للتطبيق خلاصة التوصيات التي تسفر عنها المداولات في المؤتمر. وقد يتمكن بعض المشرفين من حضور مؤتمرات على مستوى دولي، ويكون في مشاركتهم ما يساعدهم على الإطلاع على تجربة الآخرين في ميدان التعليم. ولكون المشرف التربوي وثيق الاتصال بالمعلم في الميدان فإن ذلك يعطي فرصة لسرعة نقل الخبرة واختبارها بالممارسة.

تاسعاً:اللقاءات التربوية والاجتماعات:

وفيها يقوم المشرف بعمل اجتماع أو لقاء له مع المعلمين بغرض توجيههم وتحسين الأداء التربوي لهم، ويجب أن يكون لكل اجتماع أو لقاء أهداف واضحة للمجتمعين (المشرف التربوي والمعلمين) قبل وقت عقده لتحقق الفائدة بشكل أكبر، وأرى أن يجتمع المشرف بمعلميه بشكل دوري (بمعدل كل شهر مرة) لمناقشة أساليب وطرق تنفيذ الدروس، ولا يجب أن يكون المشرف هو المصدر الوحيد للمعلومات والمقترحات بل يجب أن يشارك بها كل من المعلمين على السواء مع المشرف التربوي ويكون دور المشرف التربوي هو التنسيق وضبط العمل، وعلى سبيل المثال ففي بداية العام الدراسي يفضل أن يجتمع المشرف التربوي بمعلميه لمناقشة أهداف المادة والطرق الفضلى لتنفيذ الدروس والاتفاق على أساليب التنفيذ المرغوبة.

عاشراً: الدروس النموذجية:

هي دروس ينفذها معلم متميز للطلاب أو مشرف تربوي أمام المعلمين، الهدف منها هو إطلاع الحاضرين من المعلمين والمشرفين على طريقة تدريس معينة أن نموذج جيد في التدريس، ويتم نقد الدرس فيما بعد من قبل الحاضرين لبيان نقاط القوة والضعف ليستفيد كل من حضر الدرس من النقاش الذي تم، ويتم تنفيذ الدرس النموذجي في مدرسة معينة ليحضرها زملاء المعلم فيها أو من مدارس أخرى، وأشدد هنا على ضرورة موافقة المعلم وعلى ضرورة أن يكون المعلم المنفذ متميزا، كما يجب أن يطلع المشرف قبل

تنفيذ الدرس على الإعداد الكتابي ويساعد المعلم على تحسينه وتحسين طرق التدريس التي ستنفذ ومن ثم يطبع التحضير(الإعداد الكتابي) أو يكتب بطريقة جيدة ويصور بعدد المعلمين ويسلم لهم قبل وقت تنفيذ الدرس (ويلزم على المشرف تنظيم و تنفيذ ثلاثة دروس نموذجية على الأقل في كل فصل دراسي) لما لهذه الطريقة من فائدة ومردود تربوي على المعلمين.

الحادي عشر: الاجتماع الفردي بالمعلم:

ويكون ذلك عادة بعد الزيارة الصفية للمعلم، ويجب فيها على المشرف أن لا يتعجل في مناقشة الدرس مع المعلم بل يلزم على المشرف أن يبقى فترة وجيزة لوحده لترتيب أفكاره، وتوقع ردود فعل المعلم على الملاحظات، ومن ثم الاجتماع بالمعلم واختيار الكلمات المشجعة له وذكر نقاط القوة في درسه، من ثم يذكر المشرف النقاط التي يرى أن على المعلم ملاحظتها وتلافيها أو تحسينها ليكون درسه أفضل مستقبلا.

الثاني عشر: زيارة المدرسة:

وفيها يكون هدف المشرف هو الإطلاع على شتى النواحي التربوية في المدرسة ومرافقها وتجهيزاتها و أداء العاملين فيها من معلمين ومرشدين طلابيين وغيرهم، ومن ثم تقديم المشورة الفنية إن وجدت لهيئة المدرسة والرفع للجهات المسؤولة عن ما يلزم رفعه ويؤدي إلى تحسين العمل التربوي فيها.

الثالث عشر: الإشراف المتنوع:

يرجع تطوير هذا النمط إلى الآن جلاتثورن. ويقوم على فرضية بسيطة وهي أنه بما أن المعلمين مختلفين فلا بد من تنوع الإشراف. فهو يعطي المعلم ثلاث أساليب إشرافية لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه. وقد يكون هناك تشابه بينه وبين الإشراف التطوري، إلا أن الفارق بينهما هو أن الإشراف التنوعي يعطي المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يريده أو يراه مناسبا له، في حين أن الإشراف التطوري يعطي هذا الحق للمشرف.

وقبل الدخول في تفاصيل هذا النموذج ينبغي التنبيه إلى أن كلمة "مشرف" هنا تشمل كل من يمارس العمل الإشرافي، كمدير المدرسة أو الزميل، ولا تقتصر على من يشغل منصب المشرف التربوي.

خيارات الإشراف التنوعي:

1) التنمية المكثفة

وهو أسلوب مشابه للإشراف الصفي (الاكلينيكي)، إلا أنه يختلف عنه من ثلاثة وجوه:

1. يركز الإشراف الصفي على طريقة التدريس، بينما أسلوب التنمية المكثفة ينظر إلى نتائج التعلم.
2. يطبق الإشراف الصفي غالبا مع جميع المعلمين، مما يفقده أهميته؛ في حين أن اسلوب التنمية المكثفة يطبق مع من يحتاجه.
3. يعتمد الإشراف الصفي على نوع واحد من الملاحظة، في حين أن أسلوب التنمية المكثفة يستفيد من أدوات متعددة.

ويؤكد جلاتثورن على ثلاث خصائص التنمية المكثفة:

1) أهمية الفصل بين اسلوب التنمية المكثفة وبين التقييم. لأن النمو يحتاج إلى علاقة حميمة ونوع من التجاوب والانفتاح.
2) بعد الفصل بين هذا الأسلوب والتقييم، يجب أن يقوم المعلم شخص آخر غير المشرف الذي شارك معه في هذا الأسلوب.
3) يجب أن تكون العلاقة بين الطرفين - المشرف والمعلم - علاقة أخوية تعاونية.

مكونات أسلوب التنمية المكثفة

هناك ثمان مكونات لأسلوب التنمية المكثفة:

1) اللقاء التمهيدي: ويفضل أن يكون في اول العام الدراسي، بحيث يبحث المشرف مع المعلم الأوضاع العامة ويتحسس المشرف ما قد يحتاج إلى علاج، ويحاول توجيه العلاقة بينهما وجهة إجابية.
2) لقاء قبل الملاحظة الصفية: لقاء يتم فيه تراجع فيه خطة المعلم للدرس المراد ملاحظته، وتحدد فيه أهداف الملاحظة الصفية.
3) الملاحظة الصفية التشخيصية: حيث يقوم المشرف بجمع المعلومات المتعلقة بالجوانب ذات العلاقة بالأمر المراد ملاحظته، لتشخيص احتياجات المعلم.
4) تحليل الملاحظة التشخيصية: وفيها يقوم المعلم والمشرف، جميعا أو على انفراد، بتحليل المعلومات التي تم جمعها في الملاحظة، ومن ثم تحدد النقاط التي تدور حولها النشاطات التنموية.
5) لقاء المراجعة التحليلي: وفيه يتم تحليل خطوات الدرس وبيان أهميته لنمو المعلم.
6) حلقة التدريب: وهو لقاء يعطي فيه المشرف نوع التدريب والمتابعة لمهارات سبق تحديدها أثناء العملية التشخيصية.

وتتكون حلقة التدريب تلك من الخطوات التالية:

أ. التزويد بالمعلومات الأساسية لتلك المهارة.

ب. شرح تلك المهارة وكيف تؤدي.

ج. عرض المهارة عمليا.

د. تمكين المعلم من التدرب عمليا وبطريقة موجهة، مع إعطاء معلومات راجعة عن وضعه.

ه. تمكين المعلم من التدرب المستقل، مع إعطاء معلومات راجعة عن وضعه.

7) الملاحظة المركزة: وفيها يركز المشرف على ملاحظة تلك المهارة المحددة وجمع معلومات عنها.

8) لقاء المراجعة التحليلي المركز: وفيه تتم مراجعة وتحليل نتائج الملاحظة المركزة.

ويلاحظ أن هذه الخطوات معقدة نوعا ما وتستهلك الوقت، إلا أن جلاتثورن يعتذر عن هذا بأن هذه الطريقة سوف تطبق مع فئة قليلة من المعلمين.

2) النمو المهني التعاوني

الخيار الثاني من خيارات الإشراف التنوعي هو النمو المهني التعاوني.

وهو رعاية عملية نمو المعلمين من خلال تعاون منتظم بين الزملاء.

مسوغات طرح النمو المهني التعاوني في الإشراف التنوعي، يذكر جلاتثورن ثلاثة مسوغات:

1. الوضع التنظيمي للمدرسة: فالعمل الجماعي التعاوني بين المعلمين له أثر على المدرسة أكبر من العمل الفردي، على أهميته، وكذلك للعمل الجماعي أثر في تقوية الروابط بين المعلمين، وكذلك فيه ربط بين تطور المدرسة ونمو المعلمين. وينظر إلى نمو المعلمين على أنه وسيلة لا غاية، فهو وسيلة إلى تحسين التعلم من خلال تحسين التعليم.
2. وضع المشرف: فبهذا الأسلوب، وبدوره المساند يمكن للمشرف أن يوسع دائرة عمله.
3. وضع المعلم: فهذا الأسلوب يجعل المعلم يستشعر انه مسئول عن تنمية نفسه، وأنه ينتمي إلى مهنة منظمة ومقننة ونامية. كما أنه يخفف من العزلة التي يعيش فيها المعلمون غالبا، ويمكنهم من التفاعل مع زملائهم والاستفادة منهم.

صور النمو المهني التعاوني

التدريب بإشراف الزملاء (تدرب الأقران):

وهو أكثر صور النمو المهني التعاوني، حيث يقوم مجموعة من الزملاء بملاحظة بعضهم بعضا أثناء التدريس، ومناقشة الجوانب السلبية واقتراح حلول لها والتدرب على تطبيقها. وتتم في هذا الأسلوب تقريبا خطوات النمو المكثف نفسها، لكنها بين الزملاء دون تدخل مباشر من المشرف. وتشير كثير من الدراسات إلى أن هناك أثرا كبيرا لهذا النوع من التدريب على نمو المعلم واكتسابه لمهارات تدريسية جديدة. كما أنه يقوي الاتصال بين الزملاء ويشجعهم على التجريب وتحسين اساليب محددة في طرق التدريس.

اللقاءات التربوية:

وهي نقاشات منظمة حول موضوعات مهنية وتربوية وعلمية لرفع المستوى العلمي للمعلمين. ويجب أن تكون هذه اللقاءات منظمة ومرتب لها حتى لا تتحول إلى كلمات لا هدف لها.

تطوير المنهج:

مع أن المنهج معد مسبقا، إلا أن تطبيق المعلمين له يتفاوت. ويبقى تطبيق المعلم للمنهج له أثر كبير في أن يؤتي المنهج ثماره. فيعمل المعلمون بشكل جماعي، أو على شكل فرق، لوضع خطة لتطبيق المنهج وتعديل ما يمكن تعدليه أو سد بعض الثغرات التي تكون في المنهج. كذلك البحث عن السبل

الأنسب لتنفيذ المنهج وتطبيقه، وحل ما قد يعترض المعلمين من مشاكل في ذلك. أيضا عمل تقويم للمنهج وما يتبع ذلك من اقتراحات للتطوير.

البحوث الميدانية:

البحوث الميدانية: هي البحوث التي يقوم بها المعلمون وتتعلق بأمر من الأمور التربوية العملية. وهذا النوع من البحوث يساهم في دعم العمل الجماعي بين المعلمين ويساعد على تطوير التدريس ورفع مستوى المعلمين التربوي والعلمي والمهني.

ويمكن لكل مدرسة، على ما يراه جلاتثورن، أن تصوغ ما يناسبها من صور النمو المهني التعاوني. ويؤكد جلاتثورن على أن هذا الخيار لا يؤتي ثماره المرجوة إلا بتوفر الشروط التالية:

1. وجود الجو التربوي العام الذي يدعم العملية.
2. مشاركة القاعدة، وهم المعلمون، ودعم القمة، وهم المسئولون.
3. لزوم البساطة والبعد عن التكلف والرسميات المبالغ فيها.
4. إيجاد التدريب اللازم.
5. الترتيب لإيجاد الوقت اللزم.
6. مكافأة المشاركين.

3) النمو الذاتي

الخيار الثالث من خيارات الإشراف المتنوع هو النمو الذاتي. وهو عملية نمو مهنية تربوية يعمل فيها المعلم منفردا لتنمية نفسه. وهذه الطريقة يفضلها المعلمون المهرة وذوو الخبرة. ففي هذا الخيار يكون نمو المعلم نابعا من جهده الذاتي، وإن كان سيحتاج من وقت لآخر إلى الاتصال بالمدير أو المشرف.

يقوم المعلم بوضع هدف أو أكثر من أهداف النمو لمدة سنة. ويضع خطة لتحقيق هذا الهدف أو الأهداف، ثم ينفذ الخطة، وفي النهاية يقيم ويعطي تقريرا عن نموه. ودور المشرف هنا هو المساندة وليس التدخل المباشر.

ولنجاح عملية النمو الذاتي ينبغي مراعاة النقاط التالية:

1) إعطاء التدريب الكافي لمهارات الإشراف الذاتي، مثل:

أ. وضع وصياغة الأهداف، فقد وجدت بعض الدراسات أن المعلمين يعانون من مصاعب في وضع الأهداف.

ب. تصميم خطط واقعية وفاعلة لتحقيق الأهداف

ج. تحليل تسجيلات المعلم نفسه، حيث إن كثيرا من المعلمين يجد صعوبة في ملاحظة نفسه وتحليل ما يراه مسجلا أمامه من سلوكيات التدريس.

د. تقييم التقدم والنمو.

2) إبقاء البرنامج بسيطا، وإبعاده عن التعقيد مثل الإكثار من الأهداف أو اللقاءات الإعدادية أو الأعمال الكتابية.

3) توفير المصادر اللازمة.

4) إيجاد وسائل للحصول على معلومات راجعة عن التنفيذ، فمن أهم عيوب هذا الأسلوب عدم وجود تلك الوسائل، فالمعلم يعمل لوحده، وليس لديه من يزوده بتلك المعلومات.

5) تشجيع المعلمين على العمليات التي تركز على التفكير والتأمل في عمل المعلم نفسه. ووضه ملف تراكمي لأداء المعلم يساعد على هذا.

ويلاحظ أن الإشراف المتنوع يسعى إلى الاستفادة من أساليب الإشراف الأخرى وتطويعها لتناسب أكبر قدر من المعلمين. كما أنه يحاول تزويد المعلمين بأكبر عدد من عمليات الإشراف وأنشطته ليتمكن كل معلم من اختيار ما يناسبه ويحقق نموه العلمي والمهني. فالمرونه من أهم سمات هذا الأسلوب الإشرافي وهي التي تعطيه القدرة على التكيف مع الأوضاع المدرسية المختلفة.

أنواع الإشراف التربوي الحديث

إن مفهوم الإشراف التربوي الواسع وأساليبه أدت إلى تعدد أنماطه وصوره والتي تتعلق:

أ. بالعلاقات الإنسانية مثل:

1) الإشراف الديكتاتوري:

وهو أن يستأثر المشرف بكل السلطات فهو صاحب الأمر والنهي وإدارته هي العليا فلذلك يتمسك بآرائه فيرسم خط العمل ويحدد كيفية تنفيذها وفق ما يشاء متجاهلا آراء وقدرات من يعملون معه.

2) الإشراف الديمقراطي:

وهو أن يشرك المشرف المعلم في مناقشة وتحديد الأهداف والخطط وطرق تحسين التعليم وتنمية قوى التوجيه الذاتي لديه.

3) الإشراف السلبي:

وهو أن يمنح المشرف المعلمين مسؤولية تعتمد على الحرية دون أي توجيه فيعمل المعلم في جو تسوده الفوضى وعدم التخطيط أو تنظيم العمل فكل لا يعلم ما هي مسئوليته مما ينعكس سلباً على مصالح المجتمع.

4) الإشراف الدبلوماسي:

وهو أن يتيح المشرف للمعلمين فرص عرض آرائهم وأفكارهم ولكن المشرف في نهاية الأمر يأخذ برأيه هو دون النظر لآرائهم فهو يعتمد على مظهر الإشراف الديمقراطي في ظاهره ولكنه يجمع بين الديكتاتورية والسلبية في باطنه فالمشرف يعمد إلى فرض آرائه بطريقة تتصف باللباقة والنعومة لذا سمي بالدبلوماسي.

ب. بالغايات والوسائل مثل:

1) الإشراف التصحيحي:

وهو أن تكون غاية المشرف اكتشاف أخطاء المعلم أو نقاط الضعف في أدائه والعمل على تصحيحها أو معالجة العيوب في حينها دون العمل على تداركها مسبقاً.

2) الإشراف الوقائي:

وهو أن يتنبأ المشرف فيه للأخطاء والمشكلات التي قد يقع فيها المعلم قبل وقوعها وذلك استنادا لخبرته الواسعة وممارسته الميدانية السابقة ويحاول هنا أن يجعل غايته من الإشراف السعي لعدم وقوع المعلم ويرسم معه الخطط المناسبة لتلافيها والتغلب عليها.

3) الإشراف البنائي:

هو إشراف يتعدى غاية التصحيح إلى غاية البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الخاطئ من خلال تعاون المشرف مع المعلم في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد ويمد المعلم بكافة الإمكانات والوسائل اللازمة للتنفيذ كذلك يمده بكل ما هو جديد يساعد ويحقق النمو المهني له.

4) الإشراف العلمي:

يستخدم المشرف فيه الطريقة العملية وأسلوب القياس وجميع البيانات الموضوعية والكمية وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصائية فالمشرف بأسلوبه العلمي هذا لا ينحاز لوجهات نظر خاصة بل يطرح جميع الأفكار والنتائج للمناقشة وإذا ثبت صحتها وتأكدت أخذ بها.

5) الإشراف الإبداعي:

هو أسلوب إشرافي يجمع فيه المشرف بين العلاقات الإنسانية والغايات والوسائل حيث يجمع بين الإشراف الديمقراطي والإشراف العلمي فهو لا يفرض أفكاره وآراءه وإنما يستفيد مما فعله الآخرون في تنمية قدرات المعلم وتوجيه نموه وهو يقوم على جانب تعاوني حيث يتيح فيه للمعلمين الاستفادة من نتائج البحث العلمي التي توصل إليها في التجريب وتحقيق منجزات ابتكارية في مجال العمل ويتابع هذه المنجزات ويشجعها.

ج. الاتجاهات الحديثة في الإشراف:

تبنى الإشراف التربوي الحديث بعض المداخل أو النماذج التي تأخذ بعين الاعتبار زيادة فاعلية العملية الإشرافية من خلال توفير التفاعل المناسب بين المشرف التربوي والمعلم ومنها:

1) الإشراف التشاركي:

وهو يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بأهدافه من مشرفين ومعلمين وتلاميذ وينطلق ذلك من نظرية النظام والسلوك التعليمي للمتعلمين وتكون هذه الأنظمة مفتوحة على بعضها البعض وهو يؤكد المبادئ التالية:

أ. إن الهدف الأساسي للإشراف هو سلوك التلميذ فأهداف الإشراف ونشاطه وأدواته التي يستخدمها يجب أن تكرس في سبيل تعلم التلميذ باعتباره محور من محاور العملية التربوية.

ب. إن سلوك المعلم التعليمي الأساس لخدمة سلوك التلميذ ومن أجل ذلك فعملية كفاية المعلم في صياغة الأهداف السلوكية وتعيين الأنشطة التعليمية المناسبة وفي تقويم تحصل التلاميذ مسؤولية المشرف التربوي ومدير المدرسة باعتباره مشرفا تربوياً مقيماً.

ج. التفاعل الإيجابي بين المصادر الإنسانية(تلاميذ- مشرفين - مديرين) سمة هامة للإشراف التشاركي.

استمرارية دراسة حاجات نظام السلوك التعليمي والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لتلبية تلك الحاجات وبلورة استراتيجية استخدامها ضرورة هامة في نظام الإشراف التشاركي.

2) الإشراف العيادي (الإكلينيكي):

ويعتمد على زيادة فاعلية الملاحظة الصفية من جانب المشرف التربوي وتحدد هذه الملاحظة نوع السلوك الإشرافي الذي ينبغي على المشرف أن يسلكه من أجل مساعدة المعلم فيلجأ المشرف إلى الاتفاق مع المعلم بعد الزيارة الأولى وتحديد مواطن الضعف والقوة في السلوك الصفي إلى التخطيط المشترك مع المعلم لتنفيذ الزيارة الثانية والتي يتبعها لقاء تربوي من خلاله يتم مواجهة متطلبات الحاجات التي نشأت عن كل زمان بإعطاء تغذية راجعة.

وفكرة الإشراف العيادي ليست جديدة بل هي من حيث الممارسة تعتبر تقليدية قديمة ومصطلح Clinic (إكلينيكي) يعني التقويم والتحليل وهو يعالج حالات حقيقية ومشكلات واقعية ملموسة في بعض الميادين الخاصة وتضمين الملاحظة المباشرة ويعتمد عليها وهذا يشكل أحد الخصائص الرئيسية المميزة له. ولهذا النوع من الإشراف وسائل متعددة حسب الحاجة مثل (التعليم المصغر، أساليب تحليل التفاعل الصفي، تسجيل التفاعل اللفظي أو غير اللفظي داخل غرفة الصف) وقد تستخدم هذه الوسائل منفردة أو مجتمعة.

وهو يشترك مع باقي أساليب الإشراف التقليدية في التركيز على الملاحظة الصفية ولكنه يختلف عنها في أنه يهدف إلى زيادة فعالية دور المعلم

في التفاعل مع المشرف ويتضح ذلك في اتجاه حديث لهذا النوع من الإشراف فهو أسلوب يقوم على مهنة المساعدة بين المشرف والمعلم وبين المعلم والمشرف ويعتمد على تقديمه بأسلوب دوري.

3) الإشراف بالأهداف:

حيث أن الإشراف التربوي هو أحد أنظمة الإدارة التربوية فقد جرى تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على الإشراف التربوي والذي هو أحد المداخل الهامة الحديثة في الإدارة وهو (عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المراد تحقيقها تحديداً واضحاً بالنتائج وهذا جعل بعض الإداريين يطلقون عليه الإدارة بالإنتاج).

وهذا الإشراف يسعى إلى اشتقاق مجموعة أهداف واضحة ومحددة من الهدف العام بفضل تطوير المناهج الدراسية وتحسين تنفيذها وتطوير المعلمين مهنياً وتحسين تحصيل التلاميذ في الجوانب الثلاثة (معرفي نفسي، حركي، انفعالي) وتوفير إمكانيات مادية متنوعة لتحقيق الأهداف وتنظيم عمليات التعليم والتعلم الصفية مع ترشيد الاستفادة من خدمات البيئة والمجتمع المحلي في العملية التربوية.

وللعمل في الإشراف بالأهداف مراحل هي:

1) تحديد الأهداف مع المعلمين بحيث تكون واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق في فترة زمنية متصلة.
2) يقدم المشرف التربوي الطرق والوسائل التي تحقق الأهداف.
3) اشتقاق أهداف جزئية تنبثق عن الأهداف التي تم تحديدها.
4) وضع أهداف إجرائية لكل جانب من جوانب الإشراف المزمع عملها.
5) اشتراك المشرف و المعلمين في وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية لتقويمها.
6) تقدير مشترك من جانب المشرف التربوي والمعلمين لجدوى الأهداف الحديثة.
7) صياغة أهداف جزئية مذيلة تستخدم عند فشل تحقيق الأهداف الأولى.
8) اشتراك المشرف والمعلمين في اختيار الاستراتيجيات المتبعة في تحقيق الأهداف.
9) تنقيح المهام الموكلة لكل فرد من أفراد الفريق ومراجعة الخطط التفصيلية وأدوار كل مشترك فيها.
10) دراسة ومراقبة أثر الأنظمة الفرعية الأخرى ذات الصلة بنظام الإشراف.
11) تقويم الأداء وتقويم النتائج ثم إعادة الدورة مرة أخرى.

وهذا النوع من الإشراف جامع شامل فهو يتفق مع الإشراف التشاركي في توحيد جهود المشرف والمعلمين موفراً الوقت والجهد ويتفق

كذلك مع الإشراف العيادي الذي يركز على العمل المشترك للمعلم والمشرف في التخطيط والتحليل والتقويم ويتميز دون غيره بقدرته الفائقة على زيادة فاعلية الإشراف في تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

4) الإشراف التربوي الشامل:

ويهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية فالمشرف يولي اهتمامه لجميع عناصر العملية التعليمية التعلمية والتي تضمن المعلمة والتلميذ والمناهج والعملية الإشرافية من هذا المنطلق هي عملية تفاعل بين المشرف والمعلم ويتناول المفهوم الحديث للإشراف طبيعة التفاعل بين المشرف والمعلم بالتخصيص والتحديد ويرى منه سمة هامة تميزه عن غيره من أنماط الإشراف فالإشراف من هذا المنطلق عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة يتم من خلال التفاعل البناء والمثمر بين المشرف والمعلم بهدف تحسين عملية التعليم والتعلم فالمشرف يقوم بتشخيص عناصر هاتين العمليتين متعاوناً مع المعلم ومشاركاً له فهو يزور الصفوف ويدون الملاحظات حول سلوك المعلم وسلوك التلاميذ داخل غرفة الصف بناء على أهداف واضحة للإدارة الصفية تتفق مع الأهداف التربوية ويكتسب المعلم من خلال مشاركته للمشرف في عملية التشخيص قدرة على القيام بها بمفرده في مواقف أخرى.

5) الإشراف التربوي عملية اتصال وتفاعل:

من بين التعريفات الحديثة الإشراف أنه عملية اتصال وتفاعل بين مختلف عناصر العملية التربوية لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلبة، وفرص نمو مناسبة لسائر الأطراف ويتبين من استقراء هذا التعريف إن الإشراف التربوي عملية تربوية تشاركيه وليست فردية تتم تفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها المعلم، والمتعلم، والمنهاج، و الكتاب المدرسي، والبيئة والتسهيلات المدرسية وتستهدف نمو جميع هذه الأطراف والعناصر بمختلف أساليب الإشراف التربوي التي هي في حد ذاتها أساليب اتصال وتفاعل.

المبادئ التي يرتكز عليها أسلوب الإشراف كعملية اتصال وتفاعل:

1) الإشراف التربوي ليس عملا حسناً فحسب أنه تطوير للموقف التربوي ككل.
2) تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي.
3) الإشراف التربوي ليس عملاً صفياً فحسب أنه تطوير للموقف التربوي ككل.
4) تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي.
5) الإشراف التربوي الناجح يؤدي إلى رفع قدرة المعلم لممارسة الإشراف الذاتي.

6) تطوير الإشراف التربوي يتم من خلال تنظيمه وزيادة فاعليته ولا يتم عن طريق تكثيفه والإكثار منه.

7) يستند الإشراف التربوي إلى مفهوم التعلم كمتغير في السلوك.

8) زيادة سلطة المشرف التربوي لا تؤدي بالضرورة لزيادة فاعليته.

9) الإشراف التربوي أكثر إنتاجية وأكثر قبولاً من المعلمين لأن المشرف يعمل مع المعلمين وليس من أجلهم.

10) لكل موقف إشرافي متطلبات معينة، فليس هناك أسلوب إشرافي أكثر نجاحاً من غيره.

11) يهتم المشرف بحاجات العاملين كما يهتم بحاجات العمل مما يثير دوافع المعلمين للمشاركة الإيجابية.

12) الإشراف التربوي الفعال يقدم تغذية راجعة تفيد في التخطيط والتطوير.

13) الإشراف التربوي هو أحد النظم الفرعية للتعليم ويرتبط تطوره بتطور النظام التعليمي.

6) الإشراف التطوري:

يعد كارل جلكمان هو صاحب نظرية الإشراف التربوي التطوري،ويعد الإشراف التربوي التطوري أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي،حيث أنه يهتم بالفروق الفردية لدى المعلمين. وحدد جلكمان ثلاثة أساليب إشرافية هي: الأسلوب المباشر،الأسلوب التشاركي، والأسلوب غير

المباشر، من أجل تطوير قدرات المعلمين وإمكاناتهم، لأداء مهامهم الموكلة لهم على أفضل وجه. ويفترض جلكمان أن هذه الأساليب الإشرافية الثلاثة تقابل جميع الأذواق والفروق الفردية للمعلمين في ميدان التربية والتعليم. ويمكن تعريف أساليب الإشراف التربوي التطوري على النحو التالي:

- الأسلوب الإشرافي المباشر: هو أسلوب يؤكد على وضع الأسس التي ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ هدفه،وتحسين تدريسه،بما يعود على طلابه بالمنفعة،ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي والمنخفض.
- الأسلوب الإشرافي التشاركي: هو أسلوب يؤكد على أن عملية التدريس هي- في واقع الأمر- حل للمشكلات،عليه يشترك المشرف التربوي والمعلم معاً في وضع خطة عمل تشتمل على: أهداف، وإجراءات تنفيذ، وتقويم، ومتابعة في سبيل تحسين عمليتي التعليم والتعلم. ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المتوسط.
- الأسلوب الإشرافي غير المباشر: هو أسلوب يؤكد على أن عملية التعلم تعتمد في الأصل على خبرات ذاتية،عليه فالمعلم يجب أن يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته، بغرض تحسين مستوى خبرات طلابه. ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي العالي.

تعريف الاشراف التطوري: عرف سيد حسن حسين الاشراف التربوي بأنه نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم

الشخصي والمهني بما يحقق رمفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. و عرفه عبدالعزيز البسام بأنه: عملية تربوية متكاملة تعني بالأغراض والمناهج وأساليب التعليم والتعلم وأساليب التوجيه والتقويم وتطابق جهود المدرسين وتتفق واياهم، وتسعي إلى التوفيق بين أصول الدراسات وأسسها النفسية والاجتماعية وبين أحوال النظام التعليمي في دولة ما ومتطلبات اصلاحه وتحسينه.

وعرفه حامد الأفندي بأنه: العمل على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم. وعرفه آدمز بقوله: أن الإشراف خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم.

ميزات استخدام الإشراف التربوي التطوري:

1) يهتم الإشراف التربوي التطوري بمراعاة الفروق الفردية لدى المعلمين من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة.
2) يؤكد الإشراف التربوي التطوري على دوره في تطوير وتنمية طاقات المعلمين وقدراتهم،ويقلل من دور التقييم وإصدار الأحكام في الممارسات الإشرافية.
3) يتم اختيار الأسلوب الإشرافي بناءً على احتياجات المعلم الشخصية والمهنية الفعلية.
4) ينح الإشراف التربوي التطوري نحواً علمياً باستخدام مراحل واضحة ومرتبة منطقياً،تسهم في إلغاء الأحكام الذاتية للمشرف التربوي.

5) يشبع الإشراف التربوي التطوري مناخاً مؤسسياً سليماً وصحياً،نتيجة لتأكيده على تطوير قدرات المعلم وإمكاناته،وتجنب تصيد أخطاء المعلم وهفواته.

6) يوفر الإشراف التربوي التطوري اختبارات علمية لتشخيص قدرات المعلم،وسبل تطويرها بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية التعلمية.

المآخذ على الإشراف التربوي التطوري:

1) اختيار المشرف التربوي التطوري للأسلوب الإشرافي المناسب للمعلم يؤثر سلباً على علاقة الزمالة والتعاون بين المشرف التربوي والمعلم،حيث ينظر المعلم إلى هذه العلاقة على أنها أشبه ما تكون بعلاقة رئيس ومرؤوسه.

2) يرى البعض أن تحديد الأسلوب الإشرافي بناءً على مستوى التفكير التجريدي- فقط- غير كاف، وعليه يرون ضرورة إضافة متغير آخر هو متغير الدافعية للعمل. وبرز هذا الاتجاه في بعض الدراسات العلمية في هذا المجال، حيث تمت المزاوجة بين مستوى التفكير التجريدي ومستوى الدافعية للعمل، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الأسلوب الإشرافي المناسب للمعلم.

3) تطبيق الإشراف التربوي التطوري يتطلب تقليل نصاب المشرف التربوي من المعلمين، مما يترتب عليه زيادة كبيرة في أعداد المشرفين التربويين، بثلاثة أضعاف أعداد المشرفين التربويين في نظام الإشراف التقليدي، مما يشكل أعباءً مالية على ميزانية التعليم.

4) يتطلب تطبيق نظام الإشراف التربوي التطوري ميدانياً عدداً كبيراً من المشرفين التربويين الذين يتسمون بتفكير تجريدي عالٍ، وقد يصعب توفير مثل هذا العدد.

5) يتطلب تطبيق أساليب الإشراف التربوي التطوري تهيئة الميدان، وتدريباً مكثفاً لجميع المشرفين التربويين، مما يترتب عليه صعوبات إدارية وفنية، وزيادة في التكلفة المادية.

7) الإشراف المتنوع:

هو نمط إشرافي، يهدف إلى إيجاد مدرسة متعلمة، عن طريق توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة، مع مراعاة الفروق المهنية بين المعلمين من خلال تقديم أنشطة نمو مهني متنوعة تلبي الحاجات المختلفة للمعلمين.

8) الإشراف القائم على الحاجات:

هو خدمة تربوية يقدمها المشرف التربوي للمعلمين الذين يشرف عليهم خصوصاً وإلى المدارس عموماً بأساليب إشرافية حديثة تتماشى وحركة تعليم التفكير والتفكير الإبداعي،وبتوظيف فاعل لتقنيات التعليم ومصادر التعلم المتنوعة،وعبر تنوع اتصالي تفاعلي قائم على الود والثقة والدعم والخبرة. ويؤكد هذا النمط على عدة قضايا مهمة منها:

- أنه خدمة يطلبها المعلم الراغب بالخدمة في المجالين التخصصي والتربوي.
- أن دور المشرف في هذا النمط يتجه من الكلية والشمولية إلى الفروع والجزئية.
- أنه يساير حركة تطوير التعليم باعتبار المشرف خبير التعليم ومعلم المعلمين، وأنه المعني بدعم المعلمين ومتابعتهم وتحسين أدائهم.
- أنه يركز على مسايرة ركب التطور في أساليب التدريس الحديثة،وكيفية تطوير عناصر التخطيط الدراسي، وأدوات تقويم المواقف الصفية الموظفة لها وأدوات تقويم المعلمين المنفذين لها.
- أنه يركز على الاستفادة من ثورة التكنولوجيا والاتصالات في إكساب المعلمين المهارات التي تمكنهم من توظيفها في التعليم بفاعلية من جهة، وفي تدريبهم على الانفتاح الفكري والتعددية الفكرية من جهة أخرى.
- أنه يؤكد على ممارسة المشرف التربوي لمهارة الاتصال وتغليفها الحقيقي بالود والدعم والخبرة.

9) الإشراف الإلكتروني:

مفهوم الإشراف الإلكتروني:

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمصطلح الإشراف الإلكتروني لحداثة طرحه في البيئة التربوية أو لكونه في طور التكوين وهو في حالة تعديل مستمر نظرا لارتباطه بتكنولوجيا التعليم التي تنمو وتتطور بسرعة كبيرة يوماً بعد يوم. وعليه يمكن استنتاج بعض التعريفات لهذا النمط الإشرافي وفق ما ورد في مفاهيم التعليم الإلكتروني الذي وصل إلى مرحلة متقدمة على مستوى العالم، ومن هذه التعريفات:

- الإشراف باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة (محلية) أو شبكات مشتركة أو شبكة الإنترنت.
- عبارة عن مجموعة العمليات المرتبطة بالإشراف التي تتم عبر الإنترنت مثل الحصول على المعلومات ذات الصلة بالمعلمين والمدارس.
- نمط من الإشراف الذي يوظف الشبكة في تقديم المعلومات والتفاعل وتيسير التواصل بين المشرف والمدير والمعلم.
- استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في النشاطات المطلوبة لعملية الإشراف لتشمل أساليب وبرامج الإشراف والتدريب.
- تقديم المعلومات والتوجيهات والأساليب الإشرافية إلى المعلم عبر جميع الوسائط الإلكترونية والأقمار الصناعية وعبر التلفزيون والأقراص المدمجة.

مما سبق يمكن القول بأن الإشراف الإلكتروني هو: نمط إشرافي يقدم أعمال ومهام الإشراف التربوي عبر الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي وشبكاته إلى المعلمين والمدارس بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرفين التربويين أو مع أقرانهم سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أو غير متزامنة،مع إمكانية إتمام هذه العمليات في الوقت والمكان وبالسرعة التي تناسب ظروف المشرفين التربويين،فضلاً عن إمكانية إدارة هذه العمليات من خلال تلك الوسائط.

ومن خلال هذا التعريف نجد أن الإشراف الإلكتروني:

- يقوم على تقديم أعمال ومهام الإشراف التربوي بأسلوب رقمي متعدد الوسائط (نصوص مكتوبة أو منطوقة، مؤثرات صوتية، رسومات خطية، صور متحركة، صور ثابتة، لقطات فيديو).
- يقدم البرمجيات من خلال الوسائط المتعددة المعتمدة على الحاسب الآلي الشخصي.
- يقدم البرمجيات من خلال الوسائط المعتمدة على الشبكات المحلية على مستوى المركز أو على مستوى إدارة التربية والتعليم أو على مستوى الوزارة أو الإنترنت.
- نمط تفاعلي يتيح للمعلمين التفاعل النشط مع البرمجيات بممارسة عدد من الأنشطة،وتلقي تغذية راجعة إلكترونية فورية.
- يتيح للمعلمين التفاعل الشخصي والاجتماعي مع المشرفين التربويين ومع الأقران.

- يتيح التفاعل المتزامن أي التفاعل الحي في الوقت ذاته وفيه يتواصل المعلم مع المشرف أو مع أقرانه، من خلال غرف المحادثة أو مؤتمرات الفيديو أو المؤتمرات السمعية.
- يتيح للمعلمين التفاعل غير المتزامن وفيه يتواصل المعلم مع المشرف التربوي أو مع أقرانه ليس في اللحظة ذاتها، من خلال البريد الإلكتروني أو المنتديات.
- نمط مرن يتيح للمعلمين الاستفادة والتواصل في الأوقات التي يرغبون.

أنماط الإشراف التربوي

أنماط الإشراف التربوي:

1) النمط السلطوي:

ويقابل التفتيش الإداري التقليدي الذي اختفت صورته في كثير من الأنظمة التعليمية، ويهتم هذا النمط السلطوي بالضبط والربط والانصياع الحرفي لأوامر إدارات التعليم وتوجيهاتها.

2) النمط الجماعي:

ويتخذ هذا النمط صورة اللجان الفاحصة، بمعنى أن المشرفين يشتركون في عمليات التقييم كفريق عمل يزور المدرسة أو المعلم. ويشارك جميع أفراد الفريق في دراسة أوضاع المدرسة أو أحوال المعلم، ويقدمون تقريراً موحداً يعكس محصلة وجهات نظر الفريق.إن هذا النوع من الإشراف بالرغم من عدم جدواه من ناحية خدمة العملية التعليمية التعلمية لأنه غير موجه إلى تنمية المعلم في عمله، ولكنه أقل سوءاً من النمط السلطوي الذي تتأثر نتائجه بنوازع المفتش الشخصية ومزاجه الفردي.

3) النمط التشاوري الإرشادي:

وهو نمط الإشراف الذي يستهدف مساعدة المعلمين على النمو في المهنة ومؤازرتهم لتحقيق أهداف عملهم التعليمي. ويتبنى المشرفون من هذا

النمط مبدأ وحدة العمل التربوي وتكامله، ويعتمدون في أسلوب عملهم على توظيف خبراتهم في خدمة المعلم ومساعدته على تجديد وسائله وطرقه ومعارفه من خلال محاورته وتقديم القدوة والنموذج، وتوفير فرص النمو دون التقليل من شأن المدرس وقدراته ووجهات نظره.

4) الإشراف الوقائي:

فلما كان أغلب المشرفين التربويين قد خدموا كمدرسين قبل انتقالهم إلى ممارسة المهمات الإشرافية، فإنهم يستطيعون تقدير الصعوبات والمشكلات التي يمكن أن يواجهها المعلم بحكم خبرتهم بالموقف التعليمي التعلمي. ولذلك فإنهم يضعون بحساباتهم عند إعداد الخطط الإشرافية حاجات المعلمين الجدد إلى من يساعدهم على وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحاشي الوقوع في الأخطاء ومجابهة المتاعب. . الإشراف التصحيحي:يلاحظ المشرف التربوي لدى زياراته الميدانية للمعلمين في مدارسهم بعض الأخطاء في إعداد الخطط اليومية أو الفصلية، أو بعض العيوب في الطرق التي ينتهجها بعض المعلمين، أو ضعف في إدارة الصف، أو في الوسائل التعليمية المستخدمة.ويمقدور المشرف أن يساعدهم في تصحيح مثل هذه الأخطاء بالتحاور مع المعلم، وتعريفه بالبدائل التي يمكن أن تكون أكثر مناسبة للمادة الدراسية أو للمرحلة التعليمية. فقد لا ينتبه المعلم إلى أن الطريقة التي يستخدمها ولو كانت مناسبة للمراحل الدراسية العليا فإنها قد لا تناسب الصفوف الأولية. أو قد يغيب عن بال المعلم الأهمية النسبة لأهداف تعليمية

كالتحليل والتطبيق والتقويم والتمييز بدل التركيز على المعرفة والفهم وحدها.

5) الإشراف البنائي:

إذ أن هناك ضرورة للارتقاء بالإشراف من مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء، فلا تقتصر أهمية الإشراف على تحديد الأخطاء والتنبيه إليها بل يتم الانتقال إلى البدائل التي يمكن إحلالها محل السلوك الخاطئ وهذا يعتمد على رؤية المشرف التربوي للأهداف التعليمية بوضوح.

6) الإشراف الإبداعي:

ويعتمد هذا النمط الإشرافي على الإيمان بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم وإحداث نقلة نوعية في مجال العمل التعليمي من خلال تجريب طرائق جديدة واستنباط وسائل تعليمية مميزة واستحداث أساليب خلاقة في إدارة الصفوف أو تنظيم مواقف التعلم أو إجراء الاختبارات وتصحيحها.

7) الإشراف الإكلينيكي:

وهو نمط إشرافي تم تطويره في السبعينات من القرن العشرين، ويركز على تحليل عمليات التعليم والتعلم والتفاعل بين المعلم والمتعلم في داخل غرفة الصف.

8) الإشراف كعملية اتصال بين المشرف ومدير المدرسة والمعلم:

ويقوم هذا النمط على فرضية مؤداها: أن المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم يعملون معاً من أجل غرض واحد، وهو تحقيق أعلى مردود من عملية التعلم والتعليم. وعلى ذلك فإن تفويض المعلم صلاحيات القيام بالعمل التعليمي لا يعفي مدير المدرسة والمشرف التربوي من المسؤولية عن العملية التعليمية، وهكذا فإنهما يحتاجان أن يلعبا أدواراً تتصل بدور المعلم في غرفة الصف وتتآزر معه بطريقة تزيد من فعاليته.

9) الإشراف التربوي من قبل الأقران (تبادل الزيارات بين المعلمين):

مفهوم إشراف الأقران:

يسعى إشراف الأقران لتحسين مهارات المعلمين، وله عدة مسميات هي:

1) الإشراف من قبل الزملاء.
2) التدريب من قبل الزملاء.
3) الملاحظة من قبل الزملاء.
4) تقييم الرفاق.
5) تبادل الزيارات بين المعلمين.
6) النمو المهني المشترك.

ولعل أكثر هذه المسميات تداولا هو تبادل الزيارات بين المعلمين، وتقييم الرفاق ويعرفه أحد الباحثين: بأنه أسلوب في الإشراف التربوي يقوم به زميل بزيارة زميل آخر له، لتحقيق أهداف تعليمية معينة، وضمن خطة محددة، ويتعاون من المشرف التربوي، ومدير المدرسة، والمعلم.

ويعرفه آخر بأنه " أحد أساليب الإشراف التربوي الذي يقصد به أن يقوم نفر من المعلمين بزيارة زميل لهم في الصف، أو خارجه، في مدرستهم، أو في مدرسة مجاورة، لتحقيق أهداف محددة ضمن خطة واحدة.

وفي هذه العملية يتفق معلمان أو أكثر على العمل معا من أجل نموهم المهني، ويكون ذلك من خلال القيام بزيارات صفية لبعضهم البعض، ومن ثم نقل انطباعاتهم حول ما شاهدوه لبعضهم البعض، وتحليل ذلك الموقف التعليمي وتبادل النصائح والإرشادات والتصورات، لتطوير الممارسات التعليمية لأي منعهم.

خصائص الإشراف من قبل الأقران:

1) إن العلاقة التي تربط هذا الفريق من المعلمين (اثنين أو أكثر) هي أكثر من مجرد تبادل عشوائي للزيارات الصفية، وإنما هي عملية رسمية وذات بعد مؤسسي.
2) يتفق المعلمون على زيارة صفوف بعضهم البعض مرتين على الأقل في السنة الدراسية الواحدة، ومن ثم عقد اجتماع بعدي (اجتماع للتغذية الراجعة) يتلو كل زيارة صفية.

3) إن هذه العلاقة التقويمية الإشرافية تخص المعلمين (الزملاء أو الفريق الواحد) وحدهم وليس للمدير، أو لأي إداري آخر، حق التدخل في هذه العملية، ويقوم المشرف التربوي بتنظيمها.

4) إن الهدف الذي تسعى إليه عملية التقويم من قبل الأقران هو تحسين وتطوير مهارات المعلم (الزميل) التعليمية، وليس لإطلاق الأحكام تقيمية تحدد جودة مهاراته التعليمية أو رداءتها.

جراءات تنفيذ برنامج إشراف الزملاء:

ومثلما هو الحال مع قضايا تربوية عديدة، فإن البحوث والدراسات لم تعط جوابا قطيعا لهذا الجدل حول فعالية وجدوى أسلوب التقويم بالأقران. وعلى أية حال فإن هذه البحوث والدراسات التربوية قد أعطت بعض المؤشرات والدلائل التي تدعم استخدام هذا الأسلوب في الإشراف والتقويم.

1) يعطي مدير المدرسة أو مساعده مسؤولية تنظيم هذا البرنامج ومن ثم مراقبة تقدمه بطريقة غير رسمية. ويقصد بغير رسمية هنا، أي أن لا تشكل نتائجها أي أساس في عملية "تقييم" أداء المعلم لاعتبارات إدارية وظيفية.

2) يجتمع المدير (أو مساعد المدير إذا ما أنيطت المسؤولية به) تحديد الإطار العام لهذا البرنامج (خطة العمل).

3) واعتمادا على هذا الاجتماع، يضع المعلمون التنظيم النهائي لخطة العمل، ومن ثم يتفقون على القيام بزيارتين صفيتين على الأقل لبعضهم البعض.

4) وفيما يتعلق بحجم الفريق، فإن معظم الدراسات ذات العلاقة تشير إلى أن معلمين اثنين أو ثلاثة يشكل الحجم الأفضل للفريق الواحد.

5) ويمكن لأسلوب تبادل الزيارات بين المعلمين، أو الإشراف من قبل الأقران، أن يتحقق على مستويات كثيرة، من أهمها:

1. معلمو المادة الدراسة الواحدة:

ينظم المشرف التربوي جدول تبادل الزيارات بين معلمي المادة الواحدة من خلال اجتماع يوضح فيه أهمية الزيارات، وطريقة الإعداد لها، وطريقة تعبئة التقرير الخاص بهذا البرنامج.

2. معلمو الصف الواحد:

وفيه يقوم معلمو الصف الواحد بزيارة زملاء لهم متخصصين بتدريس الصف نفسه، وعلى هذا المستوى يمكن أن يتباحثوا في طرق إدارة الصف، وتوزيع البرنامج اليومي والأسبوعي، والتخطيط للنشاطات المختلفة.

3. معلمو الصفوف المجمعة:

وفيه يقوم معلمو الصفوف المجمعة بزيارة زملاء لهم يدرسون صفوف مجمعة مماثلة. وعلى هذا المستوى، يمكن أن يتباحثوا في إدارة الصفوف المجمعة، وكيفية تدريسها وتخطيط نشاطاتها وبرمجتها يوميا وأسبوعيا بحيث لا يطغى صف، على صف أو نشاط على نشاط.

4. معلمو المرحلة التعليمية:

وفيه يقوم معلمو المرحلة الواحدة بزيارة زملاء لهم يدرسون بالمرحلة نفسها. وهنا يمكن أن يتباحثوا في خصائص النمو والتطور والعوامل النفسية التي تؤثر على طلاب تلك المرحلة بشكل عام، والمشكلات التي تعيق تحصيلهم العلمي والمسلكي بشكل خاص.

5. معلمو المدرسة الواحدة لغيرها:

وفيه يقوم معلمو المدرسة بزيارة مدرسة أخرى، وعقد لقاء يوم واحد بين المعلمين، بحيث يجتمع كل مع نظيره في المدرسة الأخرى، ويتباحثون في الأمور كافة، العملية والمسلكية، التي تهم المدرسين.

6. زيارات حسب الحاجات الفردية للمعلمين:

ينظم المشرف التربوي بعض الزيارات التي يقوم بها المعلمون لزملاء هم للإطلاع على فكرة ما أو أسلوب ما. وتكون هذه الزيارات بناء على حاجات المعلمين وأهداف المشرف التربوي.

7. زيارات المعلمين القدامى الجدد وبالعكس:

يستطيع المشرف التربوي أو مدير المدرسة أن يضع ترتيبا يتبادل فيه قدامى المدرسين الزيارات مع الجدد منهم، والعكس بالعكس.

8. زيارات المعلمين المتبادلة على مستوى اللواء أو المحافظة:

وقد يسهم قسم الإشراف التربوي على مستوى مديرية التربية والتعليم أو وحدة الإشراف التربوي في الوزارة بتنظيم مثل هذه الزيارات ووضع إطار عام لها.

إيجابيات الإشراف بالأقران ومحاذيره:

1) إن عملية تقويم الرفاق، تعتبر مناسبة جيدة للاشتراك مع المعلمين الآخرين (الزملاء) في الأساليب التعليمية.
2) تعزيز إيجابي لجوانب معينة في التدريس.
3) تثمين متزايد واعتراف كبير لمجهود المعلم من قبل أقرانه.
4) فهم متزايد للطلبة.

وقد بينت تلك الدراسات أن لهذا الأسلوب إيجابيات عدة وفوائد كثيرة منها:

1) يميل معظم المعلمين إلى طلب النصح والإرشاد من زملاءهم أكثر من غيرهم، وخصوصا المشرفين التربويين.

2) يستطيع المعلمين أن يزودوا بعضهم بعضا بآراء ومعلومات (التغذية الراجعة)، مفيدة جدا، دونما حاجة لتدريب طويل ومركز ودونما حاجة لاستخدام نماذج أو أدوات تقيمية معقدة.

3) إن أسلوب التقويم من خلال الأقران يدعم علاقة الزمالة المهنية داخل المدرسة، ويقويها كما وينمي بين الزملاء حب التعاون والمنافسة والبناء.

و لهذا الأسلوب مجموعة من المحددات أو جوانب القصور، ومنها:

1) إن المعلمين غير المدربين لن يستطيعوا القيام بعملية إشرافية أو تقويمية ذات مستوى عال، كالتي يقوم بها المشرفون التربويون أو المدربون تدريبا جيدا.

2) إن أسلوب التقويم من قبل الأقران قد لا يكون مرغوب فيه من منظور الربح والكلفة. فالمعلمون ينبغي لهم التفرغ بعض الوقت لزيارة بعضهم بعضا أثناء التدريس.

3) كما وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض العوائق التنظيمية في المدارس تجعل من تطبيق أسلوب التقويم بالأقران أمرا ليس سهلا، مثلما تجعل فرص نجاحه قليلة إذا ما طبق.

وهناك بعض المحاذير أيضا منها:

1) يمكن أن تثار حساسية خاصة عند بعض المعلمين المزارين، ولكن يقضى عليها من خلال توضيح أهداف الزيارة.

2) يحذر من تقليد بعض المعلمين لزملائهم، بالرغم من اختلاف ظروفهم وطلبتهم وطبيعة مدارسهم.

3) يحذر من المبالغة في تجسيم الأخطاء، والسخرية، وإظهار عدم الثقة، والقسوة الزائدة في محاولة تقويم الحصة.

وظائف الإشراف التربوي

وظائف الإشراف التربوي:

أ. وظائف إدارية، ومنها:

1) تحمل مسئولية القيادة في العمل التربوي.
2) التعاون مع إدارة المدرسة.
3) حماية مصالح الطلبة.
4) إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي.

ب. وظائف تنشيطية ومنها:

1) حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي.
2) المشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم.
3) مساعدة المعلمين على النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم.
4) متابعة كل ما يستجد من أمور تربوية وتعليمية.

ج. وظائف تدريبية ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق:

1) الورش الدراسية.
2) حلقات البحث.
3) النشرات.

د. وظائف بحثية ومنها:

1) الإحساس بالمشكلات والقضايا التي تعوق مسيرة العملية التربوية.
2) السعي إلى تحديد المشكلات والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا الغرض.

ه. وظائف تقويمية ومنها:

1) قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجيهاتها.
2) التعرف على مراكز القوة في أداء المعلم والعمل على تعزيزها.
3) اكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها وتداركها.

و. وظائف تحليليه ومنها:

1) تحليل المناهج الدراسية.
2) تحليل أسئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها.

ز. وظائف ابتكارية ومنها:

1) ا بتكار أفكار جديدة وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية.
2) وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب.
3) تعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجريبها وثبوت صلاحيتها.

مميزات الإشراف التربوي الحديث

قلنا إن الإشراف التربوي قد مر في مرحلتين متمايزتين (التفتيش والتوجيه) قبل أن يصل إلى ما هو عليه الآن (الإشراف الديمقراطي الحديث).

ففي مرحلة التفتيش التي أفرزتها مدرسة الإدارة العلمية، كان الهدف منه معرفة جوانب الضعف لدى المعلم، وعيوبه التدريسية، ليس من أجل الإصلاح، بل من أجل العقاب والتأنيب.

أما مرحلة التوجيه التربوي، فقد أفرزتها مدرسة الإدارة الإنسانية، التي جاءت نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي. وكان الهدف هو تحسين أداء المعلم باعتباره محور العملية التوجيهية وتأسيساً على ما جاءت به الدراسات التربوية منذ الستينات من القرن العشرين الماضي، في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتلافياً لكل جوانب القصور التي ظهرت في نمطي الإشراف السابقين، التفتيش والتوجيه، فقد ولد الإشراف الديمقراطي الحديث.

إن هدف الإشراف الديمقراطي الحديث هو تحسين العملية التعليمية-التعلمية من خلال دعم المشرف للمعلم، ومساعدته، ومشاطرته المسؤولية يداً بيد، على اعتبار أن هذا المعلم عنصر أساسي في العملية الإشرافية، ولديه الرغبة في العمل، والتطوير الذاتي، في ظل جو من الطمأنينة والأمن النفسي، والحرية.

الإشراف الفني:

كان لتطور التربية ولتغير وظيفة المدرسة ولتغير مفهوم التعلم تأثير غير عادى على الإشراف الفنى، فقد ازدادت مسئوليته فى مواجهة تكيف المعلمين للدور المطلوب منهم لتدبير الخدمات التربوية المتزايدة والمتطورة.

وهكذا يتضح أن هذا المفهوم للإشراف الفنى جاء نتيجة لما تتميز به القيادة التربوية، فهو ليس بالاستبدادي أو التفتيشي أو التسلطي ولكنه ديمقراطي. وهو ليس عاطفياً بل يتسم بالنظرة العلمية ويستغل الطرق والمبادئ العلمية لتحسين عملية التعلم، وهو مبدع يحافظ على المهارة فى التدريب ويشجع المبادرة، ويحث المعلمين على النمو وبذل الجهود لتحسين أنفسهم. وهذا المفهوم يلقى على الوجهين مسئولية القيادة التربوية، وتقاس فاعلية هذه القيادة بما يحدث فى المعلمين من تغيرات مرغوب فيها وليس بما يفعله الموجهون.

ومن هنا تظهر أهمية وجود عملية الإشراف للأسباب الآتية:

1) عدم توصل المعلمين إلى الأداء الجيد المطلوب والمتوقع منهم.
2) تطور عملية إعداد المعلم في كلية التربية في ضوء المتغيرات المعرفية
3) السريعة المتزايدة والطرق الحديثة في التدريس.
4) عدم إلمام المعلمين الجدد إلماماً كافياً بالمعلومات اللازمة في عملية التدريس، وكذلك عدم إلمامهم بتكنيك وفنية التدريس التي تحتاج إلى الوقت والخبرة.

5) بالإضافة إلى ذلك إن المعلم لا يكون على علم تام بالفروق الفردية بين التلاميذ، الأمر الذى يحتاج إلى خبرة طويلة فى مجال التدريس، كذلك الفروق الفردية بين المعلمين فى قدراتهم واحتياجاتهم، الأمر لذى يحتم ضرورة وجود الموجهين، بمعنى أنه نظراً للتطورات الهائلة والتغيراتلسريعة التى تطرأ على المعرفة ومجال التدريس، والذى لا يمكن لكليات التربية ملاحقة هذه التطورات والتغيرات فى الوقت الذى يكون المعلم فى حاجة إليها عند القيام بعملية التدريس، هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى لا يستطيع المتخرج أن لم بكل التكنيكات والاستراتيجيات المختلفة فى عملية التعليم والتعلم، ودراسة المناهج بعمق.

الأمر الذى يؤكد أن المعلمين يحتاجون إلى مساعدة من الموجهين لأنه لا يوجد إعداد كاف وكامل للمعلمين فى البرامج المقدمة لهم أثناء الدراسة، كذلك توجد اختلافات فى قدرات المعلمين تحتاج إلى صقل وتدريب وخبرة فى ضوء إمكانات كل معلم.

فقد أشار إلى ضرورة الإشراف الفنى داخل الصف، ويقوم الإشراف الفني في المقام الأول على دور الموجهين فى التركيز على المعلمين داخل الفصل حيث يعتمد هذا الإشراف على المناهج الجديدة وأدوات التعليم التى تخضع للتجريب والاختبار، بمعنى أن يعتمد الإشراف الفني على مساعدة المعلم على فهم الأدوات التعليمية الابتكارية، وإحداث التغيير المطلوب بهدف الأداء الأفضل لمقابلة هذه المتطلبات المتجددة.

ولذلك أصبح الإشراف عملية ضرورية لتحديد طبيعة المناهج، كذلك لتجديد نوع طرق التدريس المطلوبة، ولتقويم عملية التعليم والتعلم، أيضاً من أجل تنسيق الجهود واستغلال الطاقات الإنسانية، كذلك تظهر قيمة الإشراف فى تجنب التداخل فى المناهج، وتجنب التكرار فى طرق التدريس، وتكملة النقص فى مستوى المعلمين عندما ينتقلون إلى مستوى أعلى وأفضل، كذلك تظهر أهمية الإشراف فى التخطيط الدقيق للمناهج في ضوء احتياجات المجتمع.

ومن هنا يكون البرنامج الإشرافى ضرورة تحتاج إليها لكل مستويات المدارس لتنسيق الجهود من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم.

التعريف الحديث للإشراف الفني

التعريف الحديث للإشراف الفني هو:

العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة تدريبية كانت أم إدارية أم تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة أو خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها.

ويتميز هذا المفهوم الحديث للإشراف الفني بالآتي:

1) التركيز على مساعدة المعلمين على النمو المهني وتحسين مستوى الأداء لمهامهم التربوية.
2) التركيز على التوجيه والإرشاد لا تصيد الأخطاء واعتبار تقييم المعلم ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحسين فاعليته.
3) العمل على تبصير المعلمين بالنواحي التي تتطلب مزيدا من الإهتمام وإقناعهم بضرورة وأهمية معالجتها.
4) إتباع المنهج العلمي في دراسة ومعالجة الواقع التربوي.
5) يستمد الموجه الفني سلطته من وضعه الوظيفي لكونه رئيسا للمعلم.
6) تطبيق ونهج أسلوب المشاركة والتعاون والعمل الجماعي بين المعلم والموجه الفني.

7) الاهتمام بجميع عناصر العملية التربوية من معلم وتلميذ ومادة وطريقة ووسيلة تعليمية وغيرها.

ونستخلص مما سبق التعريف الآتي الذي يعنيالأشراف عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها.

التوجيه الفني

حدث تطور كبير في فلسفة الإشراف التربوي المتمثلة في التفتيش وظهرت فلسفة التوجيه التربوى حيث هدفت إلى تحسين أداء المعلمين باعتبارهم محور العملية التوجيهية على أن يتم ذلك فى جو من الديمقراطية والتعاون والاهتمام.

فعندما غيرت الوزارة لفظ التفتيش واستبدلت به لفظ التوجيه الفنى قصدت إلى تغيير المفهوم، والفلسفة والهدف من العملية، بحيث يكون الهدف من عملية التوجيه هو تحسين العملية التعليمية من حيث ما يقوم به المعلم من تعليم، وأثر ذلك على تعلم التلاميذ، حيث أن الناتج النهائى هو تعلم التلميذ وما يترتب عليه من تعديل فى فكيره ووجدانه وسلوكه. وقد كان هذا الاتجاه الجديد نقلة كبيرة فى سبيل تحسين مستوى التعليم فى المدرسة على أساس تربوى سليم.

لكن يبدو أن التغيير فى المسميات لا يعكس دائما تغييرا فى السلوك والتصرفات، ولم يغير من طبيعة الممارسات الإشرافية التى بقيت تحافظ على الدور التقليدى الذى يغلب عليه الطابع التفتيشى التسلطى، والذى يتعهد خلال الزيارات الصفية المفاجئة. لذلك لم يكن التغيير والتطوير فى هذه المرحلة سهلاً وكان من الصعب على المفتشين الانتقال من مفهوم التفتيش وأسلوبه إلى مفهوم التوجيه وأسلوبه.

الاشراف والتوجيه الحديث

اسفرت الجهود لتطوير مفهوم الإشراف وأساليبه، لتلافى الآثار السلبية للمراحل السابقة وبظهور الاتجاهات الحديثة فى التربية تغيرت وظيفة المدرسة، فلم تعد مكانا يحفظ فيه التلاميذ المعلومات والمعارف، وإنما أصبحت مكانا لتربيتهم تربية كاملة فكان لابد أن يتغير أساليب الإشراف القديمة كأساليب جديدة نابعة من فلسفة تؤمن بمبادئ تتفق وعصرية الاتجاهات التى يعيشها المجتمع.

لقد أصبح الإشراف ينصب بالدرجة الأساسيةعلى المعلم وطرق تدريسه بهدف مساعدته وتحسين أدائه وتدريسه، وبالتالى أصبح تقويم المعلم ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحسين مستوى أدائه والارتفاع بمستواه.

أهم خصائص الإشراف الفني هي:

1) الإشراف الفنى خدمة تربوية.
2) الإشراف الفنى يهتم بكل ما يؤثر في عملية التربية والتعليم.
3) الإشراف الفنى عملية تعاونية ديمقراطية.
4) الإشراف الفنى وسيلة لتحسين العملية التعليمية.
5) الإشراف الفنى وسيلة لتحقيق أهداف التربية.

السمات الخاصة بفلسفة الإشراف الفني الحديث:

أ. الإيمان بقيمة كل فرد فى الجماعة واحترامه لذاته، والعمل على تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى حد تسمح به قدراته واستعداداته.

ب. الاتصاف بالشمول فيتضمن جميع الخبرات الدراسية وكل العوامل التي تتفاعل مع التلميذ ويأخذ فى الاعتبار كل ظروف الموقف التعليمي.

ج. الإيمان بالقيادة التربوية الرائدة وممارسة مسئوليات القيادة- لا التوجيه الاستبدادي - فى إطار من العلاقات الإنسانية السليمة.

د. احترام الاختلافات فى الآراء بالنسبة للمشكلات، والاعتراف بالتكامل العقلي وضمان حق الأفراد فى التعبير عن آرائهم بحرية.

ه. الثقة فى استعداد المعلمين للنمو وقدراتهم على المشاركة فى توجيه أنفسهم والقيام بعملية التقويم الذاتي.

و. استخدام الأساليب الديموقراطية في تشكيل السياسات والخطط والأهداف واتخاذ القرارات.

ز. توفير جو من التعاون الديموقراطي.

ح. استخدام الطريقة العلمية والتجريب لحل المشكلات التربوية ولزيادة النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.

أهم مبادئ الإشراف الفني كالآتي:

1) احترام شخصية الفرد.
2) التعاون والإسهام والعمل الجماعي.
3) المناقشة.
4) تشجيع الخلق والإبداع.
5) المرونة.
6) الأسلوب العلمي فى البحث والتفكير.

أهداف الإشراف الفني:

1) تنمية وتحسين أداء المعلم داخل الصف وتوضيح جوانب النظام المدرسى وتنمية أداء معين ذى مغزى بالنسبة للمعلم.
2) تصحيح الأخطاء التى تحدث فى الصف، وكذلك تنفيذ ما هو ضروري خارج الصف.

قواعد الإشراف الجيد

وهذه القواعد على النحو التالي:

1) يجب أن يحتوى برنامج الإشراف على أهداف معينة، ويجب على الموجه أن يعمل على تحسين الأدوات التعليمية، ويجب على كل فرد فى العملية التعليمية أن يبحث عن صورة فعالة لتحسين ما يقوم به.
2) ولكي تحقق عملية الإشراف هدفها بنجاح ينبغى أن يكون هناك طريق واضح لعملية الاتصال بين الرؤساء والمرءوسين في الحقل التعليمي، وفي الحقيقة فإن الدافعية الذاتية للعاملين في المجال المدرسي تزداد حينما يكون هناك اتصال بينهم على الصورة المطلوبة والمتفق عليها.
3) التفاهم المشترك لكل فرد من حيث المسؤولية بحيث يكون هناك اتفاق على المسئوليات المعطاة.
4) إقامة أهداف واضحة فى ضوء احتياجات كل فرد من العاملين فى الحقل التعليمي خلال مناقشة حرة.
5) فى الماضي، كان نظام التقويم يعتمد على كثير من الأهداف، أما الأن فإنه من الأهمية أن يعتمد نظام التقويم على تحديد الأهداف ووضوحها قدر الإمكان.
6) يجب أن يكون كل معلم - كعامل حيوي- على قدر من المشاركة فى برنامج الإشراف، بمعنى أن يكون على قدر من الاهتمام بأداء قوي وحيوي يؤدي إلى رفع كفاية هذا الأداء.

ميزات المفهوم الحديث للتوجيه الفني

يقوم المفهوم الحديث للتوجيه الفني على أساس أنه مفهوم حي ديناميكي متطور لا مفهوم جامد متحجر كما كان الأمر في ظل مفهوم التفتيش ومن أهم ما يتميز به المفهوم الحديث للتوجيه الفني ما يلي:

1) أن يستهدف التوجيه والإرشاد لا تصيد الأخطاء، فالمفتش أو الموجه والناصح والمرشد الذى يستهدف مساعدة المعلم على تطوير نفسه وتطوير مستوى أدائه وبالتالي الارتفاع بمستوى العملية التربوية ككل. وفى ظل هذا المفهوم النامي المتطور ينبغي أن تقوم عملية التوجيه على أساس ديموقراطي لا على أساس أوتوقراطي أو بيروقراطي. وينبغي أن يحل النصح والإرشاد والتوجيه بدلا من التعليمات والأوامر.

2) أن هدف التوجيه الفني فى مفهومه الحديث يتركز حول مساعدة المعلمين على النمو المهني وتحسين مستوى أدائهم وتدريسهم.

3) أن التوجيه الفني الحديث يتميز بالطابع التجريبي والأسلوب العلمي. وهذا يعنى أن تكون الممارسات التربوية الجارية موضع تساؤل مستمر وأن توضع موضع الاختبار والتقويم والبحث والتحليل العلمي الدقيق.

وللتوجيه الفنى دور هام فى استثارة التساؤل حول جدوى وفعالية الممارسات التربوية الجارية وتوجيه البحث والدراسة والتحليل للكشف عن البدائل الجديدة للممارسات التربوية. وهكذا يساعد التوجيه الفنى على تعديل الممارسات التربوية وتغيرها أوتطويرها بصورة مستمرة على أساس علمي تجريبي.

4) يقوم التوجيه الفني الحديث على أساس أن يستمد الموجه الفني سلطته ومكانته من قوة أفكاره ومهاراته الفنية المهنية ومعلوماته المتجددة باستمرار وخبراته النامية المتطورة ومدى تأثير كل ذلك فى معلميه.

وهذا يضع الموجه الفنى على النقيض من المفتش فى ظل المفهوم القديم الذى كان يستمد قوته ونفوذه من السلطة الشرعية المخولة له على معلميه. وهذا يتطلب من الموجه الفني أن يكون هو نفسه نامياً فى ميدانه حتى يستطيع أن يساعد الآخرين على النمو. ومع تزايد الجانب العلمى والمهنى فى عملية التوجيه الفني الحديث تزداد مطالب المهنة على الموجه نفسه فعليه أن يلاحق التطورات الحديثة باستمرار فى ميدان عمله وأن يطور من أسلوب عمله وطرائق أدائه.

5) يقوم التوجيه الفني الحديث على أساس المشاركة والتعاون بين المعلم والموجه.

وهذا يتطلب أن تقوم العلاقة بينهما على أساس ديمقراطي سليم وأن تكون الصلة ما بينهما على أساس قوى من العلاقات الإنسانية الصحيحة.

6) يعتبر التوجيه الفني الحديث برنامجاً متكاملاً مخططاً لتحسين العملية التربوية.

فالموجه يستخدم أساليباً متنوعة مثل الزيارات والمؤتمرات والندوات والاجتماعات والمناقشات وتبادل المعلومات والخبرات وما شابه ذلك. والموجه فى ممارسته أو استخدامه لهذه الأساليب لا يركز اهتمامه على المعلم كفرد فحسب وإنما على التلاميذ أيضاً فيتعرف على مستوى تحصيلهم وتقدمهم

ويطلـع علـى أعمـالهم التحريريـة إلى جانـب مناقشـته الشـفهية لهـم ويمتـد اهتمامـه أيضـاً ليشـمل المدى الواسـع العـرض للعمليـة التربويـة برمتهـا. فهـو يضع نصب عينه دائماً الأهداف التربوية الكبرى فى ارتباطها بواقع العملية التربويـة فـى المدرسـة. ويمتـد نشـاطه ليشـمل الطرائـق الوسـائل والطرائـق والأساليب التى تتبعها المدرسة فى أنشطتها التعليمية ومدى صلاحية الأبنية المدرسية والتجهيزات والأدوات ومدى مناسبة كل ذلك للأغراض التربوية.

ويعتبر الموجه الفني مسئولاً عن تقويم مدى كفاءة وفاعلية هذه العناصر كلها فى ارتباطها الكلى وتأثيرها العام على فاعلية العملية التربوية.وعليها أن يستخدم كل الوسائل الممكنة فى سبيل زيادة فاعلية المدرسة فى تحقيق رسالتها. ومن هنا يمكن القول بأن للموجه الفنى مسئولية مشتركة فى العمل على زيادة الكفاءة الداخلية للمدرسة من خلال برنامج متكامل مخطط لتحسين وتطوير العملية التربوية بها.

7) المفهوم الحديث للتفتيش: يقوم على أساس أن تقويم المعلم ليس هدفاً فى ذاته وإنما هو وسيلة لتحسين مستوى أدائه والارتفاع فى مستواه.

ولذلك ينبغى أن يكون هذا التقويم هادفاً وموضوعياً وبناء بعيداً عن التحيزات الشخصية أو اعتبارات المجاملة والمحسوبية. وبالمثل يمكن أن يقال أن كتابة التقارير عن المعلمين ليست أيضاً هدفاً فى ذاته وإنما إذا كان لابد من الإبقاءعليها كوسيلة أن تكون أيضا هادفة وموضوعية وبنائه وتستهدف إعطاء صورة صادقة عن جوانب القوة والقصور وينبغى أن تتضمن الاقتراحات الإيجابية لمعالجة جوانب القصور.

وربما كان من الأفضل أن يكون التقرير نفسه موضع مناقشة بين الموجه والمعلم نفسه مع إشراك المدرس الأول ومدير المدرسة فى هذه المناقشة.

أهداف التوجيه الفنى الحديث

يستهدف التوجيه الفني فى مفهومه الحديث تحقيق الأغراض الرئيسية الآتية:

1) تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من نظار المدارس ومعلميها.
2) تقويم عمل المؤسسات التربوية وتقديم المقترحات البناءة لتحسينه.
3) تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرق تدريسهم.
4) العمل على حسن توجيه الإمكانيات البشرية والمادية وحسن استخدامها.

ولتحقيق هذه الأهداف يقوم المشرف أو الموجه الفني بوظائف رئيسية من اهمها:

1) الابتكار والبناء: إن توقعات الدور الذى يقوم به المشرف أو الموجه الفنى تفرض عليه أن يبتكر أفكارا جديدة وأساليب مستحدثة لتطوير العملية التربوية وما يرتبط بذلك من وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب.

والمشرف أو الموجه الفنى بحكم طبيعة عمله واتصاله بالممارسات التربوية فى مختلف المدارس يقوم بدور الوسيط فى نشر المعلومات الجديدة والأفكار المستحدثة ومثله فى هذا مثل النحلة التى تنتقل من زهرة إلى زهرة فتبعث النماء والحياء فيها وفى نفس الوقت تحيل رحيقها إلى شهد رضاب.

وهكذا يعمل الموجه الفني على الابتكار والبناء عاملا باستمرار على دفع عجلة العمل التربوي إلى الأمام.

2) معالجة الخطأ: من وظائف المشرف أو الموجه الفني أن يعالج أى خطأ فى الممارسات التربوية وأن يصحح هذا الخطأ.

وليس معنى هذا أن ينصرف همّ الموجه الفني إلى تصيد الأخطاء كما كان يفعل زميله فى الماضى وإنما عليه بحكم خبراته وتجاربه أن يكتشف ما يطرأ له من جوانب سلبية وما يراه من فجوات والأهم من هذا أن يقدم اقتراحاته البناءة لمعالجة هذه السلبيات وسد هذه الفجوات. وقد يتطلب ذلك منه عمل مناقشة مع المعلم إذا كان الموضوع متعلقا به أو مع المدرس الأول إذا كان الموضوع متعلقا بالمادة الدراسية ككل أو مع ناظر المدرسة إذا كان الأمر متعلقا بالمدرسة.

3) تفادى الخطأ: هناك مثل يقول الوقاية خير من العلاج وهذا يعنى بالنسبة لعملية الإشراف الفنى أن يستهدف حماية العملية التربوية من الوقوع فى الممارسة الخاطئة.

وهذا يقتضى من الموجه الفنى مساعدة المعلمين الجدد على التكيف مع عملهم الجديد بنجاح والقيام بمسئولياتهم بكفاءة وتنبيههم إلى ما ينبغى عليهم عمله وما يتوقع منهم وما لا يوقع منهم. وهو بحكم ما لديه من خبرات يستطيع أن يتوقع الصعوبات التى يمكن أن يصادفها المعلمون فى عملهم وأن ينبههم إليها ويساعدهم على تلفيها.

عقبات الإشراف الفعال

ومن أهم العقبات التى تحول دون الإشراف أو التوجيه الفنى الفعال نقص الخبرة الفعلية لدى المشرف أو الموجه أو اهتمامه بالجوانب النظرية أكثر من النواحى العملية والتطبيقية وبالنواحى الإدارية أكثر من الفنية وبالشكليات دون الجوهر وبالسلبيات دون الإيجابيات ونقص النقد البناء والامتداح وكلمات التشجيع وعدم وجود الاتصالات الكافية وخوف المعلمين من الصورة التقليدية للتفتيش والخوف من المجاملة أو المحسوبية و العداء الشخصى من جانب المشرف وأخيرا الاستماع إلى الإشاعات والوشايات وتصديقها من جانب المشرف أو الموجه الفني.

الشروط التى يجب توافرها فى الموجه الفني:

هناك عدة شروط رئيسية ينبغى توافرها فى المشرف أو الموجه الفنى حتى يستطيع أن يؤدى وظيفته بفاعلية وكفاءة. وفى مقدمة هذه الشروط المؤهل الدراسى المناسب والخبرة الكافية وإلى جانب ذلك ينبغى توفر عدة صفات شخصية فى مقدمتها القدرة على كسب احترام وثقة الآخرين وتوفر الحماس والتفاؤل والأصالة والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة والتنوع الفني في القدرات الشخصية والتفتح الذهني وسعة العقل والحيلة والقدرة على امتداح عمل الآخرين وتقديره والتعاطف ولين الجانب حتى لا يرهبه الآخرون. وأن يكون ديمقراطيا لا تسلطيا مستبدا مفعما بالإنسانية يتميز بالصبر وطول البال غير حاد المزاج هاش باش يتميز بالقدرة على تكوين علاقات بناءة وسليمة مع الآخرين. وهذه الشروط يمكن أن تتخذ أساسا طيبا فى اختيار المشرفين أو الموجهين الفنيين.

مداخل عملية الإشرف

من أحدث الأساليب العالمية فى عملية الإشراف، وأهم خصائص هذه المداخل ما يأتي:

1) اندماج المعلم فى معظم الأنشطة التي تحيط بالحقل التعليمى مثال ذلك: جمع المعلومات والبيانات، والإحساس بالمشاركة في حل المشكلات، وتحليل المعلومات.
2) مشاركة الموجه فى حل المشكلات ومشاركته فى الأنشطة المختلفة مثل المعلم تماماً.
3) تعاون كل من الموجه والمعلم بصورة وظيفية لأجل هدف مشترك، وهذا الهدف المشترك هو تحسين أداء المعلم الوظيفى وتحسين العملية التعليمية.
4) يتطلب تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس دراسة الموقف الحقيقى أو المشكلة الحقيقية مع استخدام المعلومات الحقيقية الواقعية أو التحليل الذاتي أو الملاحظة من جانب الآخرين.
5) التغذية الراجعة عن طريق الموجه وعن طريق المعلمين الآخرين نتيجة للتعامل، وبالتالى إتاحة فرص النمو وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
6) تؤكد هذه المداخل أو الأساليب الوسيطة بطريقة مباشرة على تحسين عملية التعليم والتعلم داخل الصف. والإشراف الجيد يعتمد أساساً على الثقة والعلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس، وكذلك يستطيع الموجه أن يستخدم العلاقات الإنسانية كمفتاح أو أسلوب منفذ لأفضل أداء بالنسبة للعاملين معه فى الحقل التعليمي.

مصطلحات تربوية حديثة

مصطلحات تربوية حديثة:

1) الزيارة الصفية:

زيارة المشرف التربوي للمعلم في قاعة الصف في أثناء قيامه بنشاط التدريس. وهي أنواع منها:

أ. الزيارة المفاجئة: والتربويون بين مؤيد لها ومعارض.

ب. بالزيارة المرسومة: وهي التي تتم بناءً على تخطيط مسبق بين المشرف التربوي والمعلم، وهذا يساعد في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة بين المشرف والعلم.

ج. الزيارة المطلوبة: التي يطلب فيها المعلم زيارة المشرف، ليطلع المعلم المشرف التربوي على طريقة مبتكرة في التدريس أو وسيلة حديثة أو...

2) الاجتماع الفردي بين المشرف التربوي والمعلم:

من أعظم الوسائل لمعاونة المعلمين، ورفع معنوياتهم، وأكثرها فاعلية لتحسين التدريس ومثل هذا الاجتماع يتم في أي مناسبة ولا يشترط أن يسبق الاجتماع زيارة صفية.

3) الاجتماعات العامة للمعلمين:

وسيلة لتحسين العملية التربوية، وهي أكثر توفيراً للوقت من الاجتماعات الفردية، كما أنها تساهم في تحقيق بعض القيم الأخرى ومنها تقدير المسؤولية المشتركة، والإيمان بقيمة العمل الجماعي، وتباد الآراء والاقتراحات.

4) الدروس التوضيحية (التطبيقية):

نشاط عملي يقوم به المشرف أو معلم متميز داخل الصف، ويحضور عدد من المعلمين لعرض طريقة تدريس فعالة، أو أي مهارة من المهارات التي يرغب المشرف في إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية استخدامها بطريقة علمية محسوسة.

5) الزيارات المتبادلة:

أن يقوم المعلم بزيارة زميله في الفصل في نفس المدرسة أو مدرسة أخرى، وهو أسلوب يتيح للمعلمين الفرصة لتبادل الرأي في مشكلاتهم كزملاء يبحثون عن حلول أيضاً هذا الأسلوب فيه نوع من المشاركة فالمعلمون يتبادلون الخبرات ومواطن القوة عندهم. وتبادل الزيارات لابد أن يسبق بتهيئة نفسية خاصة للمعلمين.

6) القراءة الموجهة:

من الطرق التي تساعد المعلم على أن يتمشى مع روح العصر، وتساعده على الوقوف على أحدث النظريات والتطورات في ميدان التربية والتعليم، ومن واجب المشرف أن يثير اهتمام المعلمين بالقراءة وتشجيعهم عليها، وإذا كان المشرف محباً للقراءة فإنه خلال المناقشات والاجتماعات يستطيع أن يوصي بكتب معينة، أو مقالات خاصة تتصل بمشكلة تربوية يراد حلها. وسوف يجد المشرف نفسه أمام نوعيات مختلفة في مدى استجابة المعلمين لدعوة القراءة، وهنا تظهر مهارة المشرف في حفز المعلمين للقراءة.

7) النشرة التربوية:

من أوسع أساليب الإشراف التربوي تأثيراً في تحسين العملية التربوية وعن طريق النشرات يستطيع المشرف أن ينقل الأفكار والمهارات وكثير من حلول المشكلات التربوية التي تساهم في رفع مستويات المعلمين. وتستخدم النشرات لتوفير الوقت والجهد خاصة في ظل الظروف التي لا يتيسر فيها عقد اجتماع للمعلمين. وهي من الأساليب الناجحة إذا أعدت بعناية، ونظمت تنظيماً طيباً، وخرجت عن دائرة الروتين ومجرد التعليمات، وخلت من صيغة الأوامر.

8) ورشة تربوية (مشغل تربوي):

اجتماع عملي للمعلمين يتيح الفرصة لهم لبحث مشكلة تربوية وعلاجها تحت إشراف المشرف التربوي، يعمل فيها المشتركون أفراداً أو جماعات في وقت واحد، بعيداً عن التقيد بالشكليات الرسمية كما تتاح الفرصة للمعلمين لتدريبات عملية.

9) محاضرة تربوية:

عملية اتصال بين المشرف التربوي والمعلمين، يقوم فيها المشرف بتقديم مجموعة من الأفكار والمعلومات، يتم إعدادها وتنظيمها قبل تقديمها.

10) ندوة تربوية:

اجتماع مجموعة من التربويين المتخصصين أصحاب الخبرة للإسهام في دراسة مشكلة تربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفيها تعطى الفرصة للمناقشة وإبداء الآراء حول الموضوع من قبل المشتركين فيها.

11) التدريس الفعال:

نجاح المعلم في توفير الظروف المناسبة لتقديم خبرات غنية ومؤثرة يمر بها الطلاب، ويعتمد التدريس الفعال على أسس منها: جعل الطالب محوراً للعملية التعليمية، والتنويع في طرائق التدريس، والبعد عن الإلقاء والتلقين والاعتماد على تنمية المهارات المختلفة للطالب، والإثارة والتشويق عن طريق

الوسائل المساندة لعملية التدريس، وتقاس كفاءة العملية التدريسية بمدى تحقيق الأهداف المحددة في موقف التدريس.

12) وسائل تعلم ذاتي:

وسائل يعتمد عليها الطالب في تعليم نفسه، وهي مواد تعليمية قد تكون على شكل كتاب أو فيلم تعليمي، أو تسجيل صوتي وقد تكون كلها في حقيبة واحدة.

13) التدريس المصغر:

طريقة في التدريس يتناول المعلم فيها موضوع درس صغير في مدة تتراوح ما بين (5-20) دقيقة لطالب واحد إلى عشرة طلاب. بحيث يحاول المعلم فيها تقريب المادة للمستويات المختلفة لطلابه، مراعياً كافة أنواع الفروق الفردية، أيضاً هذه الطريقة تجعل المتعلم مزوداً بأساليب استكشافية تمكنه من الوقوف على أخطائه ثم العودة مرة أخرى ليصحح كل من المعلم والمتعلم نفسيهما ويعتمد هذا النوع من التدريس على التصوير بالفيديو والتغذية الراجعة.

14) التغذية الراجعة:

عملية استرجاع نفس معلومات الطلاب التي سبق أن اكتسبوها وذلك عن طريق أسئلة تقود إلى ذلك. وتقوم على أساس التعرف على

الصعوبات التي تواجه المعلم ومحاولة التغلب عليها والتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتلافيها.

15) مصادر التعلم:

تلك المصادر التي يرجع إليها الطالب - غير الكتاب المدرسي- كالسبورات والخرائط والصور والمجسمات والإحصاءات والرسوم البيانية والنماذج والشرائح والأفلام والمجلات والوسائل السمعية والكتب الأخرى غير المنهجية. ويشترط فيها أن تتكامل مع الكتاب المدرسي، وتتلاءم مع مستوى التلاميذ الذين يشاركون في الحصول عليها، وتساهم في إثراء العملية التعليمية، وتنمية المهارات المختلفة للطلاب.

16) الفروق الفردية:

اختلاف الطلاب في مستوياتهم العقلية والمزاجية والبيئية وهي تمثل الانحرافات الفردية عن المتوسط الجماعي في الصفات المختلفة.

17) تقنيات التعليم:

تطبيق المبادئ العلمية في العملية التعليمية، مع التركيز على المتعلم وليس الموضوع، والاستخدام الواسع للوسائل السمعية البصرية والمعامل والمختبرات والآلات التعليمية.

18) التقويم القبلي:

التقويم الذي يساهم في اتخاذ القرارات بطريقة علمية في أي من المجالات المختلفة بطريقة علمية ويحدد المستوى الذي يكون عليه المتعلم قبل قيامه بالدراسة.

19) التقويم التكويني:

وهو الذي يتم في أثناء تكون المعلومة للطالب بهدف التحقق من فهم الطالب للمعلومة التي مر بها.

20) التقويم المستمر:

التقويم الذي يتم مواكباً لعملية التدريس، ومستمراً باستمرارها، والهدف منه تعديل المسار من خلال التغذية الراجعة بناء على ما يتم اكتشافه من نواحي قصور أو ضعف لدى التلاميذ. ويتم تجميع نتائج التقويم في مختلف المراحل، إضافة إلى ما يتم في نهاية العمل من أجل تحديد المستوى النهائي.

21) إدارة الصف:

الخطوات والأعمال الضرورية، التي ينبغي اتخاذها من قبل المعلم والمحافظة عليها طوال زمن الحصة.

22) الأهداف السلوكية:

الهدف السلوكي هو: الناتج التعليمي المتوقع من التلميذ بعد عملية التدريس، ويمكن أن يلاحظه المعلم ويقيسه. وللأهداف السلوكية ثلاثة مجالات:

أ. المجال المعرفي.

ب. المجال الوجداني.

ج. المجال النفس الحركي.

إن الإشراف التربوي رسالة وأمانة يحملها المشرف على عاتقه، والمعنى الحديث للإشراف ينظر إلى المشرف التربوي على انه قائدٌ يمارس أنشطةً ايجابيةً في توجيه الآخرين فهو يسعى لتحقيق أهدافه وممارسة مهماته دون تشتيتٍ للجهود أو تبديدٍ للأهداف، انه يهدف إلى تحسين التعليم والتعلم وتحقيق النمو المستمر للطالب والمعلم وهو بذلك يسعى تهيئة الفرص المتكاملة لكل الفئات من الطلبة والمعلمين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.

وهو يحاول تلافي أوجه القصور من خلال النظرة الشمولية للعملية التربوية القائمة على التحليل العلمي الدقيق للعملية التعليمية التعلمية من خلال شبكة العلاقات التي يتألف منها النظام التربوي.

المراجع

1) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التعليمية، القاهرة، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2001.

2) أحمد إبراهيم أحمد: الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2003.

3) أحمد إبراهيم أحمد: الإشراف المدرسى من وجهه نظر العاملين فى الحقل التعليمى "للموجهين - المديرين - النظار - المعلمين- التلاميذ" القاهرة، دار الفكر العربى، 1993.

4) أحمد إبراهيم أحمد: الإشراف المدرسي والعيادي، القاهرة، دار الكتب العربي، 1999.

5) أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسة نظرية وميدانية الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 1998.

6) أحمد عبد الباقى بستان، حسن جميل طه: مدخل إلى الإدارة التربوية، دار التعلم، الكويت، 1992.

7) إيزابيل فيفر، جين دنلاب: الإشراف التربوي على المعلمين ترجمة الدكتور: محمد عيد ديراني، ط2، منشورات الجامعة الأردنية، عمان،1997.

8) تيسير الكيلانى، وإياد ملحم: التوجيه الفني فى أصول التربية والتدريس، بيروت، مكتبة لبنان، 1986.

9) رادح الخطيب، أحمد الخطيب وآخرون: الإدارة والإشراف التربوى (اتجاهات حديثة)، الأردن، دار الأمل للنشر والتوزيع، 1984.

10) عبد اللطيف حسين خليفة بارة: واقع التوجيه الفني فى المرحلة الإعدادية ومدى مطابقته للتوجيه الفنى بمفهومها الحديث، طرابلس، الجمهورية الليبية، 1982.

11) عمر الشيخ: اتجاهات حديثة فى الإشراف التربوي، مجلة الرسالة التربوية السنة الرابعة عشر، العددان 23، 24 وزارة التربيةالوطنية المملكة المغربية، 1989.

12) غانم سعد عبد الله السخاوي، صبحي خليل عزيز: تجربة إعداد المدرسين التقنيين فى طرق التعليم والتنمية فى الوطن العربي، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية، 1989م.

13) كيمبول وايلز: نحو مدارس أفضل ترجمة فاطمة محجوب، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط3، 1982.

14) محمد حامدالأفندى: الإشراف التربوى، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية، 1976.

15) محمد سليمان شعلان وآخرون: الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1987.

16) محمد منيرمرسى: الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1993، 326.

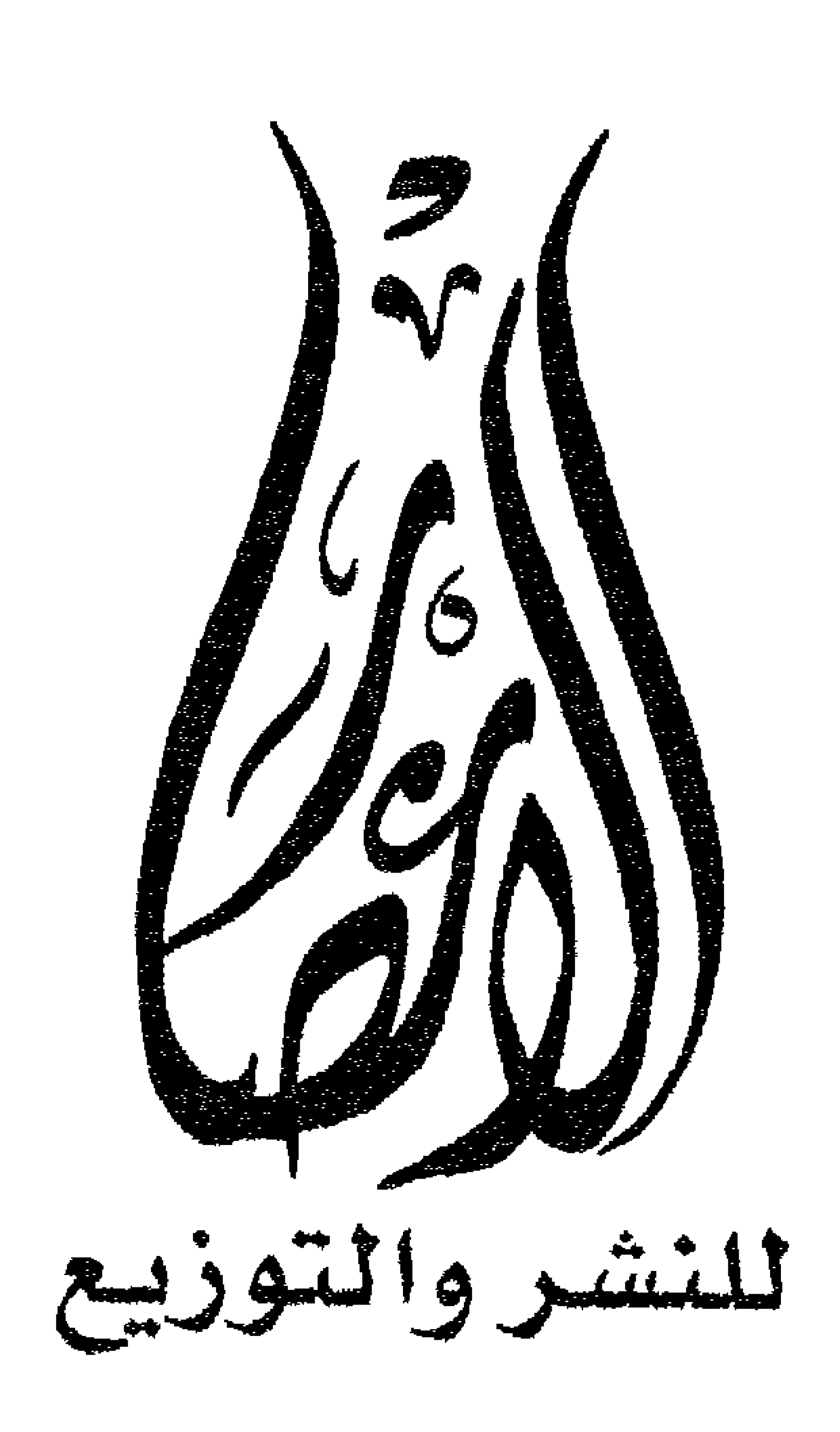
17) محمد منيرمرسى، وهيب سمعان: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، ط2، 1985.

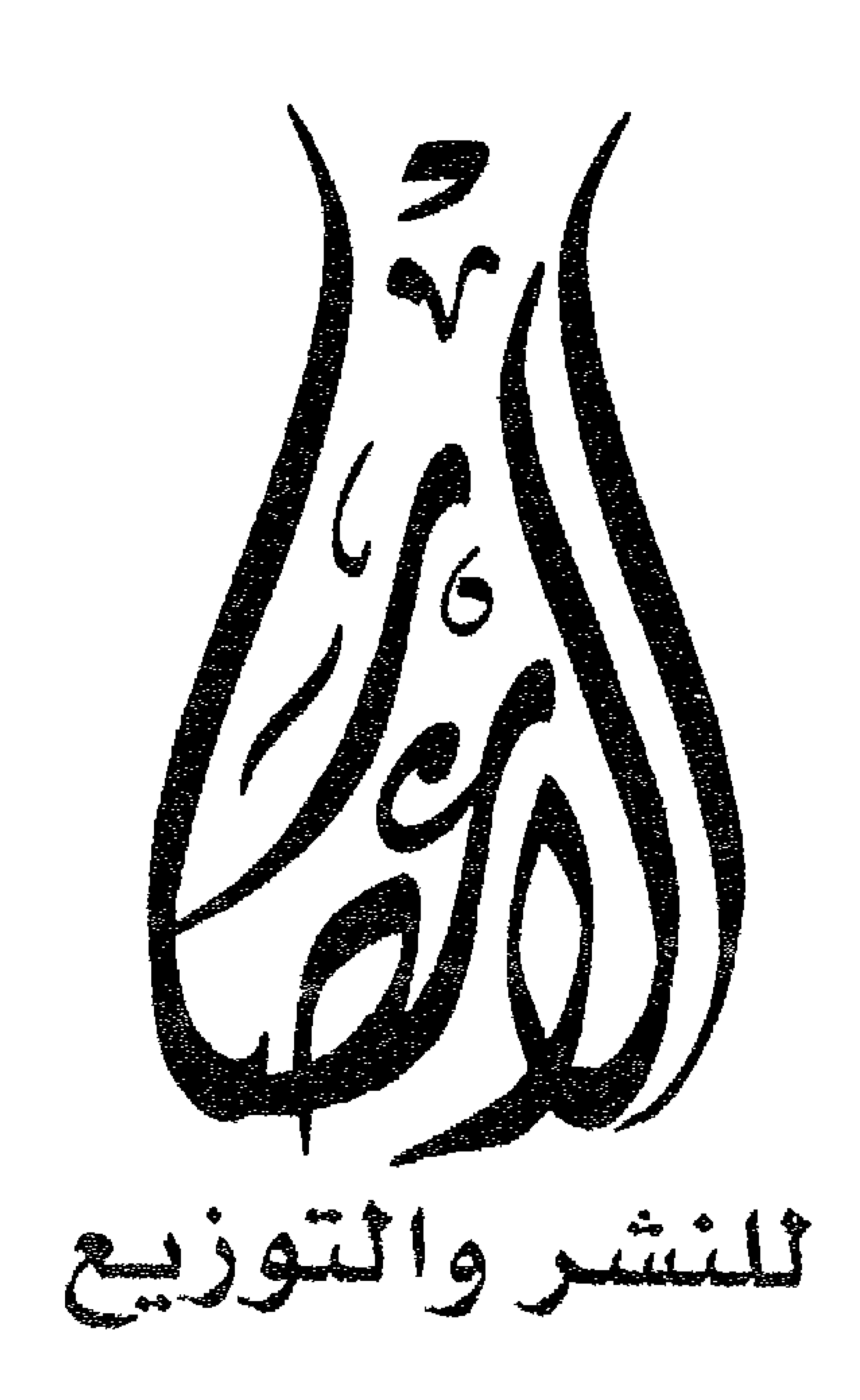
18) مصطفى محمدمتولى: الإشراف الفني فى التعليم (دراسة مقارنة)، الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة،1983.

19) منصور حسين،محمد مصطفى زيدان:سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفنى التربوي، القاهرة، مكتبة غريب، 1977.

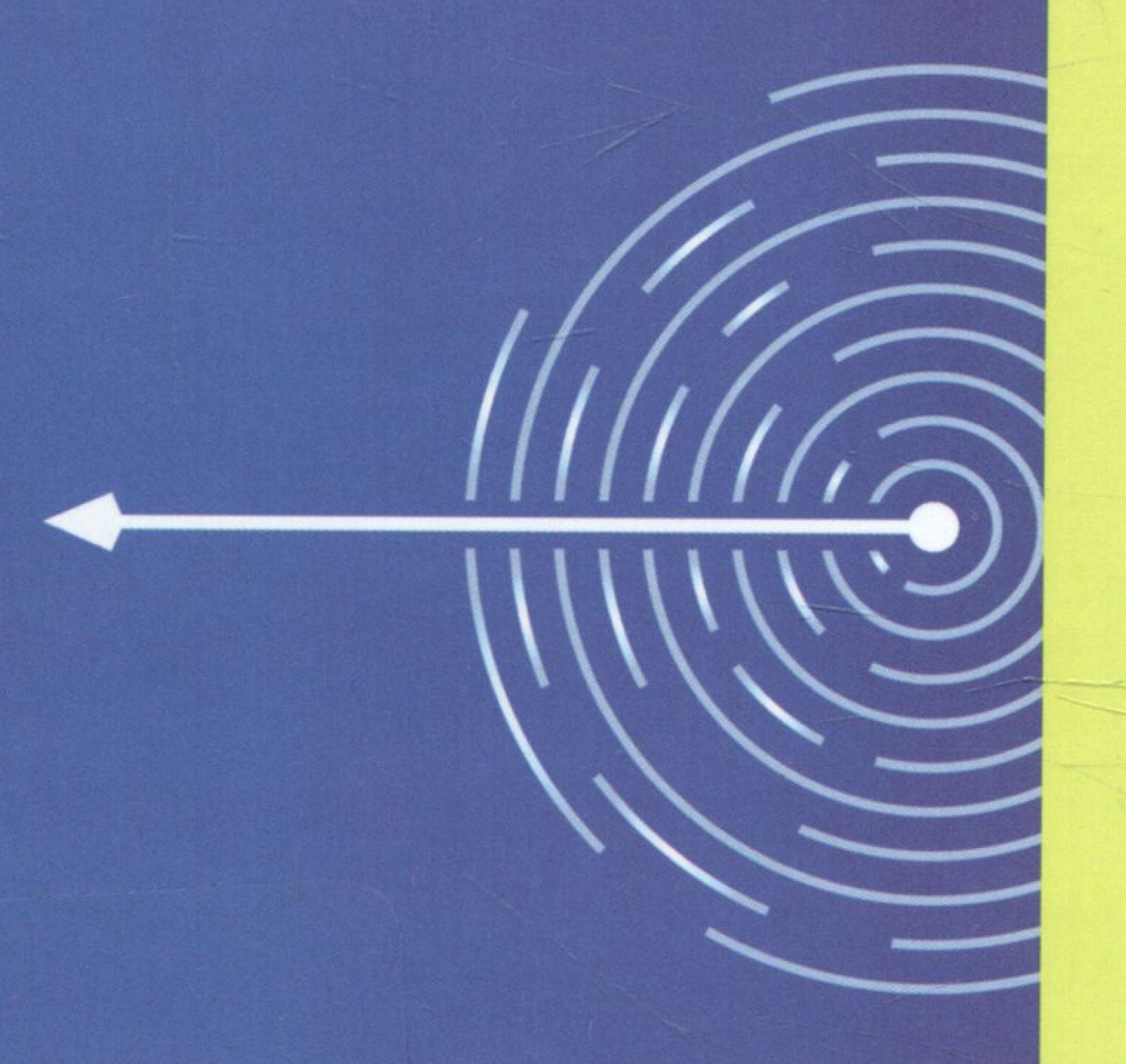
20) يعقوب نشوان: الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط3، عمان، دار الفرقان، 1986.

21) يوسف صلاح الدين قطب: وظيفة الإشراف الفني في رفع مستوى التعليم بالمدرسة، صحيفة التربية، العدد الرابع، الإسكندرية، 1996.


للنشر والتوزيع


للنشر والتوزيع

الإشراف والتوجيه الحديث









الأردن - عمان - وسط البلد - ش. الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري
هاتف : 96264646208+ فاكس : 96264646470+

الأردن - عمان - مرج الحمام - شارع الكنيسة - مقابل كلية القدس
هاتف : 96265713906+ فاكس : 96265713907+
جوال : 00962-797896091

info@al-esar.com - www.al-esar.com


دار الاعصار العلمي